



Vaasan yliopisto
UNIVERSITY OF VAASA

Eveliina Perkiö

Organisaation yhteensopivien työntekijöiden houkuttelu työnantajabrändäyksen keinoin

Tapaustutkimus kolmesta IT-alan kasvuyrityksestä

Johtamisen akateeminen yksikkö
Pro gradu -tutkielma
Henkilöstöjohtamisen maisteriohjelma

Vaasa 2022

VAASAN YLIOPISTO**Johtamisen akateeminen yksikkö**

Tekijä:	Eveliina Perkiö		
Tutkielman nimi:	Organisaatioon yhteensopivien työntekijöiden houkuttelu työnantajabrändäyksen keinoin : Tapaustutkimus kolmesta IT-alan kasvuyrityksestä		
Tutkinto:	Kauppätieteiden maisteri		
Oppiaine:	Henkilöstöjohtamisen maisteriohjelma		
Työn ohjaaja:	Niina Koivunen		
Valmistumisvuosi:	2022	Sivumäärä:	103

TIIVISTELMÄ:

Tämän päivän työelämässä useilla toimialoilla suuresti läsnä oleva osaajapula sekä työntekijöiden muuttuneet asenteet työtä kohtaan ovat johtaneet tilanteeseen, jossa työnantajien täytyy tietoisesti pyrkiä luomaan houkuttelevaa kuvaa itsestään voittaakseen kilpailun osajista. Yksi tällaisista aloista on IT-ala, joka on tunnettu työntekijöiden korkeasta osaamisesta ja niin sanotuista työntekijöiden markkinoista. Työvoimapula vaikuttaa myös useiden yritysten kasvuun heikentävästi, minkä johdosta esimerkiksi monet kasvuyritykset kärsivät osajien houkuttelun haasteista. Vastaukseksi työntekijäkilpailuun on muodostunut ilmiö, jota kutsutaan työnantajabrändäykseksi. Työnantajien toteuttaman työnantajabrändäyksen tavoitteena on muun muassa voittaa kilpailu halutuista osajista, sitouttaa olemassa olevia työntekijöitä sekä tuottaa taloudellisia ja työhyvinvointia lisääviä hyötyjä organisaatiolle. Haasteena työntekijöiden löytämisessä ja sitouttamisessa on lisäksi työnantajien halu löytää organisaatioon osaamiseltaan, arvoiltaan ja asenteiltaan yhteensopivia työntekijöitä, jotka sitoutuisivat organisaatioon vahvemmin ja myös viihtyisivät siellä.

Tämän tutkimuksen kohteena ovat kolme IT-alan kasvuyritystä. Tavoitteena tutkimuksessa on syventää ymmärrystä tekijöistä ja tavoista, joilla työnantajabrändi muodostuu sekä selvittää työnantajabrändäyksen yhteys henkilö-organisaatio-yhteensopivuuteen. Lisäksi tutkimuksessa pyritään ymmärtämään, millä työnantajabrändäyksen keinoilla IT-alan kasvuyritysten on mahdollista löytää ja houkutella juuri heille sopivia työntekijöitä. Tutkimuksen aineisto koostuu kahdesta osasta. Ensimmäisen osan muodostaa luonnollinen aineisto, joka sisältää kohdeyritysten olemassa olevia kirjoituksia yritysten verkkosivuilta, työpaikkailmoituksista sekä blogeista. Toinen osa aineistosta muodostuu kyseisten yritysten edustajien teemahaastatteluilta. Aineistojen analyysimenetelmänä käytetään sisällön analyysia.

Tutkimuksen tuloksena voidaan päätellä, että työnantajabrändin muodostuminen on pitkäjänteinen ja moniulotteinen prosessi. Brändi muodostuu yrityksen jokapäiväisen toiminnan pohjalta ja välittyy eteenpäin muun muassa työntekijöiden omien kokemusten ja vertaisviestinnän, maksetun, ansaitun ja omistetun median sekä verkostojen ja yhteistyökumppaneiden kautta. Työnantajat voivat itse vaikuttaa moniin työnantajabrändin tekijöihin. Kyseiset tekijät esitellään tutkimuksessa tarkemmin. Lisäksi tutkimuksen tuloksena voidaan todeta, että työnantajabrändäyksellä voidaan oleellisesti vaikuttaa henkilö-organisaatio-yhteensopivuuden löytymiseen. Kyseisiä työnantajabrändäyksen keinoja ovat muun muassa erilaiset rekrytointitoimenpiteet, arvot ja organisaatiokulttuuri, yhteistyöt sekä tapahtumat. Aineiston pohjalta voidaan kuitenkin päätellä, että keinot eivät toimi yksinään, vaan onnistuminen vaatii keinojen, kanavien ja henkilöiden pitkäjänteistä yhteistyötä.

AVAINSANAT: työnantajabrändäys, työnantajabrändi, yhteensopivuus, henkilöstöjohtaminen, kasvuyritykset, IT-ala, tietotekniikka-ala, ohjelmistoala

Sisällys

1	Johdanto	6
1.1	Johdatus aiheeseen	6
1.2	Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymykset	9
1.3	Tutkielman rakenne	10
2	Työnantajabrändäys	12
2.1	Määritelmä	12
2.2	Työnantajabrändin muodostuminen	15
2.2.1	Työntekijäymmärrys	16
2.2.2	Työnantajabrändäyksen kanavat	17
2.3	Työnantajabrändäyksen keinot	20
2.4	Työnantajabrändäyksen tavoitteet ja hyödyt	33
2.5	Henkilö-organisaatio-yhteensopivuus	37
2.6	Teoreettinen viitekehys	39
3	Tutkimuksen toteutus	41
3.1	Laadullinen tutkimus	41
3.2	Aineistonkeruumenetelmät	42
3.3	Aineiston analyysi	48
3.4	Tutkimuksen kohdeorganisaatiot ja niiden valinta	50
4	Tutkimustulokset	55
4.1	Luonnollinen aineisto	55
4.1.1	Organisaatiokulttuuri ja arvot	55
4.1.2	Työn ja vapaa-ajan tasapaino sekä joustavuus	58
4.1.3	Työympäristö ja -yhteisö	58
4.1.4	Työn merkityksellisyys ja yrityksen missio	59
4.1.5	Työsuhde-edut, palkitseminen ja työhyvinvointi	60
4.1.6	Kehittymismahdollisuudet	61
4.1.7	Taloudellinen menestys ja kilpailut	63
4.2	Haastatteluaineisto	64

4.2.1	Työnantajabrändin muodostuminen	64
4.2.2	Työnantajabrändiin vaikuttavia tekijöitä	66
4.2.3	Työnantajabrändäyksen merkitys, hyödyt ja tavoitteet	75
4.2.4	Henkilö-organisaatio-yhteensopivuus	77
4.3	Tulosten yhteenveto	81
5	Johtopäätökset	84
5.1	Tutkimuksen arviointi ja pohdinta	84
5.2	Tutkimuksen keskeisimmät havainnot	85
5.3	Jatkotutkimusehdotukset	92
	Lähteet	94
	Liitteet	102
	Liite 1. Teemahaastattelurunko	102

Kuviot

Kuvio 1.	Tutkielman rakenne.	11
Kuvio 2.	Työnantajabrändin muodostumisen prosessi.	20
Kuvio 3.	Työnantajabrändäyksen keinoja.	21
Kuvio 4.	Työntekijöiden ja palveluiden laadun sekä vertaisviestinnän välinen yhteys.	27
Kuvio 5.	Työnantajabrändäyksen hyötyjä.	33
Kuvio 6.	Työnantajabrändäyksen ja henkilö-organisaatio-yhteensopivuuden kehä.	39
Kuvio 7.	Tutkimuksen teoreettinen viitekehys.	40
Kuvio 8.	Tutkimuksessa käytetyn aineiston kokonaisuus.	43
Kuvio 9.	Tulosten yhteenveto.	83

Taulukot

Taulukko 1.	Luonnollisen aineiston kokonaisuus.	45
Taulukko 2.	Haastateltavien taustatiedot.	54

1 Johdanto

Tämä tutkimus käsittelee työnantajabrändäystä sekä henkilö-organisaatio-yhteensopivuutta tietotekniikka (IT)-alan kasvuyritysten näkökulmasta. Tutkimuksessa pyritään ymmärtämään tapoja ja tekijöitä, joista työnantajabrändi muodostuu sekä selvittämään henkilö-organisaatio-yhteensopivuuden yhteyttä työnantajabrändiin sekä mahdollisia keinoja, joilla IT-alan kasvuyritykset voivat houkutella sopivia työntekijöitä. Tutkielman ensimmäinen luku johdattaa lukijan tutkimuksen aiheeseen kriittisen pohdinnan myötä ja luo käsityksen tutkimuksen pääteemoista ja sisällöstä. Lisäksi luvussa esitellään tutkimuksen tavoitteet sekä tutkimuskysymykset. Luvun lopussa käydään myös läpi tutkimuksen rakenne.

1.1 Johdatus aiheeseen

Tänä päivänä useat yritykset ja organisaatiot haluavat luoda itsestään houkuttelevan kuvan korostamalla hyviä puoliaan työnantajana. Monet yritykset koostavatkin kyseisistä ominaisuuksista itselleen selkeän ja organisoidun paketin, jota kutsutaan työnantajabrändiksi (Ambler & Barrow, 1996). Työnantajabrändäys on tärkeää erityisesti toimialoilla, joilla on kova pula työntekijöistä eli niin sanotusti työntekijöiden markkinat. Kun kilpailu työntekijöistä käy kuumana, on tärkeää, että yritys on mahdollisimman houkutteleva, jotta työntekijät kiinnostuvat juuri kyseisestä yrityksestä, ja yritys voittaa kilpailun haluamistaan osaajista. Työnantajabrändäyksen keinoja, joilla yritykset voivat lisätä houkuttelevuuttaan, ovat muun muassa viestintä, organisaatiokulttuuri, arvot, oppimismahdollisuudet sekä työsuhde-edut (Aldousari ja muut, 2017; Edwards, 2010; Elving ja muut, 2013; Ronda ja muut, 2018). Työnantajabrändäyksellä yritykset tavoittelevat uuden työvoiman lisäksi myös muun muassa nykyisten työntekijöiden sitoutumista, kilpailuetua, taloudellisia hyötyjä, työhyvinvointia sekä matalaa työntekijöiden vaihtuvuutta (Aldousari ja muut, 2017; Heilmann ja muut, 2013; Srivastava & Bhatnagar, 2008).

Työelämä ja työntekijöiden asenteet työtä ja työnantajaa kohtaan ovat muuttuneet vuosien saatossa. Siinä, missä ennen riitti se, että on vakaa ja turvallinen työpaikka, joka turvaa elannon, ei tämän päivän työntekijöille ja -hakijoille riitä alkuunkaan. Sen sijaan työltä odotetaan merkityksellisyyttä ja jatkuvaa kehittymistä, kun taas työnantajalta edellytetään joustavuutta, uniikkia organisaatiokulttuuria ja inspiroivaa ympäristöä (Dabirian ja muut, 2019). Kyseisen muutoksen on mahdollistanut muun muassa sosiaalinen media, jossa ihmiset voivat helposti jakaa laajalle verkostolle kokemuksiaan työstä ja työnantajista. Yhä enemmän ihmiset selvittävätkin etukäteen internetistä kokemuksia ja muuta tietoa potentiaalisista työnantajista työpaikkaa etsiessään. Työnantajabrändäysilmiö onkin osittain muodostunut ihmisten työhön suhtautumisen muutoksen myötä täyttämään työntekijöiden ja -hakijoiden tarpeita ja odotuksia.

Työnantajabrändäys ei ole kuitenkaan tavoittanut vielä kaikkia toimialoja ja sitä toteutetaankin hyvin vaihtelevasti yrityksissä ja toimialoilla. Alat, joissa on suuri pula työntekijöistä ja joissa yrityksen toiminta pohjautuu vahvasti yksilöiden tietoon ja korkeaan osaamiseen, ovat kuitenkin heränneet työnantajabrändäyksen merkitykseen ja tarpeeseen. Esimerkiksi IT-alan yritykset ovat osoittautuneet työnantajabrändäyksen edelläkävijöiksi, ja monessa IT-alan yrityksessä onkin määrättyjä henkilöitä ja jopa kokonaisia tiimejä, joiden vastuulla työnantajabrändäys on. IT-alan osaajat ovat tunnettuja kriittisyydestään työnantajaa kohtaan, sillä he pystyvät osaajapulan johdosta vaihtamaan melko matalalla kynnyksellä työnantajaa. (Dabirian ja muut, 2019.) Täten IT-alan työnantajien on ollut väistämätöntä alkaa pohtia houkuttelevuuttaan työnantajina. Kauppakamareiden jäsenyrityksille tekemän kyselyn mukaan suuri pula työntekijöistä on lisäksi kaupan, tietojenkäsittelyn, hallinnon sekä hoito- ja palvelualan yrityksillä (Keränen, 2021). Kaikki edellä luetellut toimialat voisivatkin hyötyä työnantajabrändäyksestä hakijoista kilpaillessaan.

Työnantajabrändäys vaatii resursseja, minkä vuoksi kaikkien yritysten ei ole kuitenkaan mahdollista ryhtyä suuriin toimenpiteisiin työnantajabrändin edistämiseksi tai kehittämiseksi. Myös organisaation luonne voi vaikuttaa työnantajabrändäystarpeeseen ja -halukkuuteen. Esimerkiksi kunnat ja valtio vaikuttavat harvemmin käyttävän resurssejaan

kyseisiin toimintoihin. Sen sijaan yksityisen sektorin toimijat ovat julkista sektoria aktiivisemmin ryhtyneet työnantajabrändäystoimiin. Lisäksi toimialat, joilla työntekijöitä on tarjolla riittämiin, eivät mahdollisesti koe työnantajabrändäystä itselleen kriittiseksi ja tarpeelliseksi, vaikka se voisikin tuoda myös muita hyötyjä kuin työntekijöiden houkuttelun.

Kauppakamareiden kyselyn mukaan lähes 70 % yrityksistä kokee työvoimapulan rajoittavan niiden kasvua (Keränen, 2021). Täten muun muassa monet kasvuyritykset kärsivät työvoimapulasta pyrkiessään kasvattamaan merkittävästi työntekijämääräänsä. Näin ollen kasvuyritykset voivat olennaisesti hyötyä työnantajabrändäyksestä tavoitellessaan uusia, osaavia työntekijöitä ja toisaalta myös pyrkiessään pitämään kiinni olemassa olevista työntekijöistään. Monet kasvuyritykset ovatkin jo ymmärtäneet työnantajabrändäyksen tuomat hyödyt ja ottaneet työnantajabrändäyksen osaksi toimintaansa.

Suurin osa yrityksistä ei kuitenkaan kelpuuta työntekijöikseen ketä tahansa. Lähes kaikki yritykset etsivät työntekijöitä, jotka joltain osin ovat yhteensopivia organisaation tarpeisiin. Vähintään osaamisen yhteensopivuutta arvioidaan lähes jokaisessa yrityksessä ja rekrytoinnissa (Kristof-Brown ja muut, 2005). Sen lisäksi osa yrityksistä pyrkii löytämään esimerkiksi arvojen, asenteiden ja kulttuurin osalta yhteensopivia työntekijöitä, jotta työntekijä sitoutuisi työnantajaansa, viihtyisi paremmin sekä sujuvoittaisi yrityksen sisäistä tekemistä (Chawla, 2020). Muun muassa työnantajabrändäyksellä yritysten on mahdollista houkutella juuri heille yhteensopivia työntekijöitä. Osaajapulan ollessa kova on yrityksillä kuitenkin haaste tasapainoilla työvoiman tarpeen sekä yhteensopivuuden välillä. Palkatako kuka tahansa potentiaalinen työntekijä, jotta tarve saadaan nopeasti täytettyä, vai etsiäkö pidempään yhteensopivaa työntekijää, joka sitoutuisi varmemmin yritykseen ja viihtyisi siellä?

1.2 Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymykset

Tutkimuksen tavoitteena on lisätä ymmärrystä työnantajabrändin muodostumisesta. Tutkimuksessa pyritään saamaan syvempi ymmärrys tekijöistä ja tavoista, joilla työnantajabrändi muodostuu ja tarjoamaan ideoita työnantajabrändäykseen erityisesti IT-alan yrityksille. Tutkimuksessa pyritään lisäksi ymmärtämään henkilö-organisaatio-yhteensopivuuden yhteyttä työnantajabrändäykseen. Tutkimuksen tavoitteena onkin selvittää ja kuvailla IT-alan kasvuyritysten keinoja houkutella juuri heille sopivia työntekijöitä työnantajabrändäyksen keinoin. Tutkimus tarkastelee työnantajabrändäyksen ilmiötä muun muassa brändin muodostumiseen vaikuttavien tekijöiden, keinojen sekä hyötyjen näkökulmista. Tutkimus pyrkii osallistumaan keskusteluun hyödyntämällä työnantajan empiiristä näkökulmaa työnantajabrändäykseen liittyen. Lisäksi tavoitteena on vastata aineiston avulla ja tieteellistä kirjallisuutta hyödyntäen seuraavaksi esitettyihin tutkimuskysymyksiin.

Tutkimuskysymykset ovat:

1. Mistä tekijöistä ja miten työnantajabrändi muodostuu?
2. Millä työnantajabrändäyksen keinoilla IT-alan kasvuyritysten on mahdollista löytää ja houkutella juuri heille sopivia työntekijöitä?

Edellä esitettyjä teemoja käsitellään tässä tutkimuksessa työnantajan ja erityisesti henkilöstöjohtamisen näkökulmasta. Työnantajabrändiä on aiemmin tutkittu pitkälti potentiaalisten hakijoiden sekä markkinoinnin näkökulmasta, mutta henkilöstöjohtamisen ja HR:n näkökulma on tutkimuksissa jäänyt pienempään valoon. Henkilöstöjohtamisen saralla työnantajabrändiä on hieman tutkittu rekrytoinnin näkökulmasta, mutta tutkimusta laajemmin henkilöstöjohtamisen toimintojen osalta ei ole juurikaan tehty. Näin ollen työnantajabrändäyksen tieteelliselle tutkimukselle henkilöstöjohtamisen näkökulmasta on tarvetta ja selkeä tutkimusaukko.

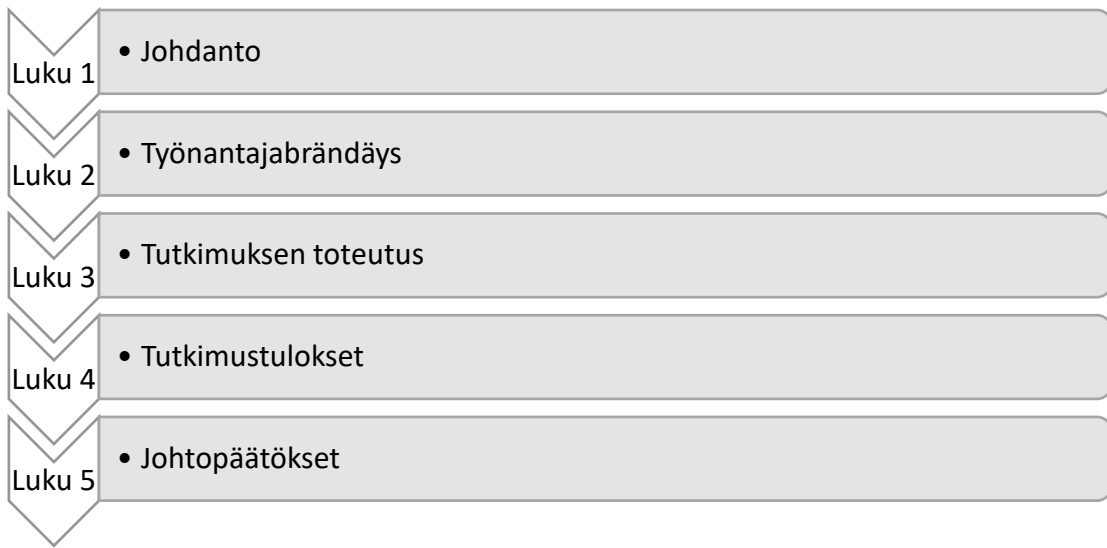
Henkilö-organisaatio-yhteensopivuutta on aiemmissa tutkimuksissa jonkin verran tutkittu omana ilmiönään ja se on tunnistettu osaksi työnantajabrändäyksen ilmiötä.

Ilmiöiden välistä yhteyttä ei kuitenkaan ole juurikaan aiemmin tutkittu, mikä muodostaa tutkimusaukon myös kyseisten ilmiöiden yhteyden tutkimiselle. Työnantajabrändäys on mainittu aiemmassa tieteellisessä kirjallisuudessa tarpeelliseksi muun muassa kasvua tavoitteleville tai työvoimapulasta kärsiville yrityksille, mutta sen suurempaa huomiota eivät kyseiset yritykset ole työnantajabrändäystutkimuksissa saaneet. Näin ollen tässä tutkimuksessa pyritään tutustumaan syvemmin työnantajabrändäykseen yhden työvoimapulasta kärsivän toimialan eli IT-alan kasvuyritysten näkökulmasta. Täten on mahdollista rajata tutkimusongelmaa tutkimuksen luonteelle sopivaksi ja tuoda uusi tarkastelukulma työnantajabrändäyskeskusteluun.

1.3 Tutkielman rakenne

Tutkielma koostuu yhteensä viidestä pääluvusta. Kuvio 1 havainnollistaa tutkielman rakennetta. Tutkielman aloittaa johdanto, joka johdattaa lukijan aiheen pariin ja luo käsitksen tutkielman sisällöstä. Johdantoa seuraa teorialuku, joka käsittelee työnantajabrändäystä. Kyseinen luku muodostaa tutkielman teoreettisen viitekehyksen esitellen keskeisiä tieteellisiä artikkeleita ja aiempia tutkimustuloksia tutkimuksen keskeisiin teemoihin liittyen. Luvussa esiteltyjä keskeisimpiä teemoja ovat työnantajabrändin muodostuminen, työnantajabrändäyksen keinot, tavoitteet ja hyödyt sekä henkilö-organisaatio-yhteensopivuus.

Tutkielman kolmannessa luvussa esitellään tutkimuksen metodologiaa, eli käytettyjä aineistonkeruu- sekä aineiston analyysimenetelmiä, kerätyt aineistot, kohdeorganisaatiot sekä tutkimuksessa tehtyjä valintoja. Kyseistä lukua seuraa Tutkimustulokset-luku, jossa esitellään käytettyjen aineistojen pohjalta muodostetut tutkielman keskeiset tulokset. Tutkielman päättää Johtopäätökset-luku, jossa esitellään tutkimuksen keskeisimmät löydökset ja vastataan tutkimuskysymyksiin aineiston sekä tieteellisen kirjallisuuden ja artikkelien pohjalta. Lisäksi luvussa arvioidaan tutkimusta ja esitetään jatkotutkimusehdotuksia.



Kuvio 1. Tutkielman rakenne.

2 Työnantajabrändäys

Tässä luvussa esitellään työnantajabrändäystä koskevia keskeisimpiä tieteellisiä julkaisuja sekä aiempien tutkimusten antia. Keskeisen tieteellisen kirjallisuuden pohjalta muun muassa tehdään työnantajabrändäys-käsitteen määritelmä sekä kuvataan työnantajabrändin muodostumisen tekijöitä. Lisäksi luvussa nostetaan esiin kirjallisuudessa sekä aiemmissä tutkimuksissa toistuneita työnantajabrändäyksen keinoja, tavoitteita ja hyötyjä. Luvun lopussa esitellään tieteellisen kirjallisuuden valossa myös henkilö-organisaatio-yhteensopivuuden yhteys työnantajabrändäykseen. Luvun päättää kuvio tutkimuksen raamit määrittävästä teoreettisesta viitekehystä.

2.1 Määritelmä

Käsite *työnantajabrändi* on suomalaisen HR- ja markkinointisanastoon vakiintunut termi, joka on suora käänös englannin kielen sanasta *employer brand*. Suomessa aiheita on kutsuttu myös muun muassa termeillä *työnantajamielikuva* ja *työnantajakuva*. Sanoilla viitataan samaan aiheeseen, mutta termeillä on pieniä merkityseroja. Työnantajamielikuvan englanninkielinen vastine on *employer image*, ja termillä viitataan yhteen työnantajabrändäyksen osatekijöistä. Työnantajabrändäyksellä pyritään vaikuttamaan siihen, minkälainen subjektiivinen mielikuva kohderyhmälle syntyy yrityksestä työnantajana (Huhta & Myllyntaus, 2021, s. 37).

Tässä tutkimuksessa tarkastelun kohteena ovat nimenomaan työnantajabrändi sekä työnantajabrändäys, ja aiheista käytetään tutkimuksessa kyseisiä termejä. Suurin osa työnantajabrändäystä käsittelevästä tieteellisestä kirjallisuudesta ja aiemmista tutkimuksista on ilmestynyt englannin kielellä. Näin ollen tässä tutkimuksessa käytetään sanojen mahdollisimman tarkkoja suomenkielisiä vastineita, jotta suuria merkityseroja tai tulkinanvaraisuuksia ei pääse syntymään.

Termiä *employer brand* käyttivät ensimmäisenä Ambler ja Barrow vuonna 1996. Tämän jälkeen termi on kasvattanut suosiotaan ja vakiintunut alan sanastoon. Amblerin ja Barrown (1996) mukaan työnantajabrändi on työsuhteen tarjoama toiminnallisten, taloudellisten sekä psykologisten etujen paketti, joka liitetään työnantajayritykseen. Toiminnallisilla eduilla viitataan muun muassa koulutukseen ja työssä kehittymiseen, kun taas taloudellisilla eduilla esimerkiksi palkitsemiseen. Psykologisia etuja ovat puolestaan identiteetin kehittyminen sekä tunnustuksen saaminen. Työnantajabrändäyksen keinoja ja hyötyjä käsitellään lisää myöhemmin luvuissa 2.3 ja 2.4. Alla on suora lainaus Amblerin ja Barrown (1996) määritelmästä.

We define "Employer Brand" as "the package of functional, economic and psychological benefits provided by employment, and identified with the employing company". (Ambler & Barrow, 1996, s. 3)

Työnantajabrändi on muodostunut kuva, joka työntekijällä tai potentiaalisella työntekijällä on työnantajayrityksestä. Muodostuneeseen kuvaan vaikuttavat erityisesti yrityksessä tehty työnantajabrändäys, organisaatiokulttuuri sekä HR-strategiat (Barbaros, 2020). Työnantajabrändin kautta pyritään nostamaan esiin keskeisiä asioita muun muassa yrityksen arvoista, organisaatiokulttuurista sekä johtamistyylistä. (Backhouse & Tikoo, 2004). Työnantajabrändäyksellä tavoitellaan useita hyötyjä. Amblerin ja Barrown (1996) mukaan työnantajabrändin tarkoituksena on muun muassa lisätä tietoisuutta työnantajasta sekä luoda myönteisiä mielikuvia brändiä kohtaan. Nämä puolestaan voivat lisätä luottamusta ja uskollisuutta työnantajaa kohtaan. Onnistuneen työnantajabrändäyksen avulla on mahdollista välillisesti vaikuttaa myös myönteisesti työntekijöiden suorituskykyyn.

Työnantajabrändi koostuu kahdesta ulottuvuudesta, joita ovat sisäinen ja ulkoinen työnantajabrändi (Tavassoli 2008). Sisäinen työnantajabrändi on kohdistettu yrityksen nykyisille työntekijöille, kun taas ulkoinen työnantajabrändi potentiaalisille työntekijöille ja ulkoisille sidosryhmille. Riippuen kumpaan yritys haluaa keskittyä, voivat esimerkiksi työnantajabrändäyksen keinot ja näkökulmat erota toisistaan. (Knox & Freeman, 2006.) Yhä

enenevissä määrin selkeästä kahtia jaosta on kuitenkin pyritty pääsemään eroon ja näkemään yhteys ulottuvuuksien välillä. Muun muassa Mosley (2007) haastaa erottelevaa käsitystä näkemyksellään, jossa nykyään työnantajabrändi nähdään integroituneena kokonaisuutena, jossa muun muassa ulkoiset työnantajalupaukset ja rekrytointitoimenpiteet ovat linjassa sisäisten työntekijäkokemusten kanssa. Lisäksi monet yritykset pyrkivät huomioimaan, että työnantajabrändi on myös linjassa yritysbrändin kanssa (Mosley, 2007). Tässä tutkielmassa työnantajabrändiä tarkastellaan kokonaisuutena, joka pitää sisällään ominaisuuksia niin sisäisestä kuin ulkoisestakin työnantajabrändistä. Selkeää erottelua ei tutkimuksen kannalta ole oleellista tehdä.

Työnantajabrändi koostuu niin funktionaalisista toiminnoista kuin symbolisista piirteistäkin. Funktionaalisia toimintoja ovat muun muassa palkka, työterveyspalvelut, työsuhteet sekä lomakäytännöt. Symbolisia piirteitä ovat puolestaan esimerkiksi uralla etenemismahdollisuudet sekä organisaatiokulttuuri. (Drury, 2016.) Muita työnantajabrändiin vaikuttavia tekijöitä ovat lisäksi muun muassa työnantajabrändäysstrategia, viestintä sekä työnantajalupaus (Aldousari ja muut, 2017; Biswas & Suar, 2013; Huhta & Myllyntaus, 2021).

Työnantajabrändäyksellä tarkoitetaan toimintaa työnantajabrändin luomiseksi ja kehittämiseksi. Edwards (2010) määrittelee työnantajabrändäyksen markkinoinnin ja HR:n yhteistyössä toteuttamaksi toiminnaksi suhteessa olemassa oleviin ja potentiaalsiin työntekijöihin. Työnantajabrändäyksen tavoitteena on vaikuttaa kuvaan, jonkalaisena yritys nähdään nykyisten ja potentiaalisten työntekijöiden keskuudessa. Sillä pyritään muun muassa sitouttamaan nykyisiä työntekijöitä organisaatioon sekä houkuttelemaan uutta työvoimaa yritykseen. Ahmadin ja muiden (2019) mukaan työnantajabrändäyksellä yritykset markkinoivat tarjontaansa työnantajana potentiaalisille sekä olemassa oleville työntekijöille. Sen avulla pyritään houkuttelemaan, rekrytoimaan sekä säilyttämään organisaatiolle parhaat työntekijät.

Työntekijöistä kilpailun ollessa kova täytyy työnantajien pyrkiä tekemään itsestään houkuttelevia ja näin helpottaa työnhakijoiden työnvalintapäätöksiä. Onnistuakseen siinä on organisaatioiden Ghielenin ja muiden (2021) mukaan pyrittävä luomaan uniikki työnantajabrändi, jossa he huomioivat kohderyhmänsä yksilölliset mieltymykset. Sen lisäksi työnantajabrändi tulee selkeästi viestiä niin sisäisille kuin ulkoisillekin kohderyhmille ja pyrkiä yhtenäistämään itse työnantajabrändin sisältö sekä työnantajabrändäyksen prosessi.

Backhousen ja Tikoon (2004) mukaan työnantajabrändäystä voidaan käyttää niin sanottuna sateenvarjona, jonka alle on mahdollista koordinoitusti lajitella esimerkiksi erilaisia toimintoja uuden työvoiman rekrytoimiseksi ja olemassa olevan työvoiman säilyttämiseksi. Kyseisen kokonaisuuden pohjalta on lopulta mahdollisuus luoda henkilöstöhallinnon strategia. Backhouse ja Tikoo (2004) korostavat, että esimerkiksi rekrytointi-, koulutus- ja urakehitysaktiiviteettien integroimisella on merkittävästi paremmat seuraukset kuin toiminnoilla olisi yksinään. Työnantajabrändäykselle on ominaista sen pitkäaikainen ylläpito ja vaikutukset, jotta osaavan työvoiman säilyttäminen ja houkuttelu on vakaata. Monet rekrytointistrategiat puolestaan ovat lyhytaikaisia ja perustuvat organisaation sen hetkisille tarpeille (Srivastava & Bhatnagar, 2010).

2.2 Työnantajabrändin muodostuminen

Bejtkovskyn (2018) mukaan työnantajabrändiin vaikuttavat olennaisesti tarjolla oleva informaatio työstä ja yrityksestä sekä kokemukset organisaatiosta työnantajana. Näin ollen esimerkiksi suosituksilla, arvioilla yrityksestä sekä yleisillä tiedoilla, joita organisaatiosta on käytettävissä, on merkitystä siihen, millainen työnantajabrändi kullekin organisaatiolle muodostuu. Tässä luvussa esitellään tarkemmin, minkä tekijöiden vaikutuksesta ja miten työnantajabrändi käytännössä muodostuu.

2.2.1 Työntekijäymmärrys

Työnantajabrändin luomisessa on tärkeää, että työnantaja tietää, mitä työntekijät ja -hakijat työnantajalta odottavat. Brändin muodostumiseen vaikuttaa myös yksilön identiteetti, minkä johdosta työntekijäymmärrys on erityisen tärkeää työnantajabrändiä muodostettaessa. Biswas ja Suar (2013) kokevat, että työntekijäymmärryksen tulisikin toimia eräänlaisena pohjana työnantajabrändäykselle. Työnantaja tavoittelee työnantajabrändäyksellä organisaatioon sopivia, osaavia työntekijöitä ja pyrkii täten tulemaan työnhakijoiden valitsemaksi.

Työntekijöiden työnantajaa koskevat prioriteetit ja kriteerit ovat hyvin toimialakohtaisia, joten työnantajan on tärkeää tietää oman toimialansa työntekijöiden mieltymykset ja toiveet ollakseen juuri heille houkutteleva työnantaja (Dabirian ja muut, 2017). Erityisesti IT-alalla työntekijöiden suosioon ovat nousseet erilaiset verkkosivustot, joissa voi anonyymisti antaa arvioita työnantajistaan. Yksi käytetyimmistä vastaavista palveluista on yhdysvaltalainen verkkosivusto Glassdoor. Muun muassa kyseisiä arvioita seuraamalla voivat työnantajat pysyä ajan tasalla asioista, joita esimerkiksi IT-alan työntekijät työnantajissaan arvostavat (Dabirian ja muut, 2019).

Myös esimerkiksi sukupuolella voi olla merkitystä siihen, mitä asioita työntekijä ja -hakija työnantajassa arvostaa. Tiksonin ja muiden (2018) mukaan miehiä houkuttelevat yleensä enemmän instrumentaaliset tekijät, kuten etenemismahdollisuudet organisaation sisällä ja muut uraan, työrooliin sekä valtaan liittyvät tekijät. Naiset puolestaan kokevat yleisesti ottaen houkuttelevampina symboliset tekijät, joita ovat esimerkiksi edistyksellinen työympäristö, organisaation arvot, yhteisöllisyys, innovatiivisuus ja reiluus. Myös työntekijän uran vaiheella voi olla merkitystä tekijöihin, joita hän työnantajaltaan odottaa. Arachchigen ja Robertsonin (2011) mukaan opiskelijat esimerkiksi yleisesti ottaen arvostavat enemmän instrumentaalisia tekijöitä, kun taas valmistuneet työntekijät pitävät symbolisia tekijöitä merkittävämpinä työnantajaa valitessaan.

2.2.2 Työnantajabrändäyksen kanavat

Työnhakijat ja muut ulkoiset sidosryhmät muodostavat kutakin työnantajabrändiä kohtaan tiettyjä asenteita ja tunteita, jotka voivat luoda yritykselle kilpailuetua tai huonossa skenaariossa myös heikentää asemaa kilpailijoihin nähden. Drury'n (2016) mukaan työnantaja voi kuitenkin vahvistaa positiivista työnantajabrändiään sijoittamalla toimenpiteisiin, jotka lisäävät työnantajan tunnettuutta, houkuttelevuutta sekä positiivisia asenteita kyseistä yritystä kohtaan. Siihen oivallinen keino ovat yrityksen omat kirjoitukset ja julkaisut erilaisissa kanavissa, kuten sosiaalisessa mediassa ja omilla verkkosivuillaan.

Huhta ja Myllyntaus (2021, s. 255–257) kutsuvat kyseistä työnantajabrändäyksen taktiikkaa omistetuksi mediaksi. Heidän mukaansa yritys voi pyrkiä vaikuttamaan työnantajabrändiinsä organisaation itsensä hallinnassa olevien mediakanavien kautta. Tällaisia kanavia ovat muun muassa organisaation omat urasivut, verkkosivut, blogikirjoitukset, uutiskirjeet, omat julkaisut sekä sisäisen viestinnän kanavat. Omistettu media on merkittävässä roolissa työnantajabrändin muodostumisessa, sillä monet etsivät niistä tietoa työnantajasta.

Maksettu media puolestaan on tärkeä työnantajabrändäyksen kanava, jolla voidaan tavoittaa työnantajabrändäyksen ulkoiset kohderyhmät, eli erityisesti potentiaaliset työntekijät (Heilmann ja muut, 2013). Maksettua mainontaa voivat hyödyntää mitkä tahansa yritykset, mutta nimensä mukaisesti ne vaativat yritykseltä rahallisia investointeja (Huhta ja Myllyntaus, 2021, s. 255–256). Huhta ja Myllyntaus (2021, s. 257) ovat listanneet usein käytettyjä maksetun median kanavia. Niitä ovat esimerkiksi perinteiset televisio-, radio- ja printtimainokset sekä vaikuttajamarkkinointi ja hakukonemainonta. Heilmannin ja muiden (2013) mukaan niin sanottu painettu media, kuten työpaikkailmoitukset ja tiedotteet, ovat tehokas keino potentiaalisten työntekijöiden houkutteluun ja työnantajabrändin kehittämiseen. Lisäksi sosiaalisessa mediassa tapahtuvan mainonnan kautta on mahdollista kehittää työnantajabrändiä. Sosiaalinen media kasvattaakin jatkuvasti merkitystään ulkoisen työnantajabrändäyksen keskuudessa.

Huhdan ja Myllyntauksen (2021, s. 255–257) mukaan ansaitun median kanavat ovat sellaisia, joihin työnantajien on mahdollista vaikuttaa pääasiassa vain välillisesti oman toimintansa kautta. Niihin yritykset eivät voi siis suoraan itse vaikuttaa. Ansaittua mediaa ovat muun muassa työnantajasta tehdyt uutiset, työntekijöiden omat kokemukset ja niiden jakaminen muun muassa sosiaalisessa mediassa. Tänä päivänä myös erilaiset suositelusivustot ovat väylä, jossa työntekijät voivat jakaa anonyymisti arvioitaan, kokemuksiin ja suosituksiaan työnantajistaan. Lisäksi työnantajan sosiaaliseen mediaan tekemien julkaisujen jakaminen on yksi ansaitun median muoto.

Organisaation nykyisten työntekijöiden rooli on merkittävä työnantajabrändin muodostumisessa. Työnhakijat voivat helposti löytää tiettyjä faktoja yrityksestä, kuten toimipisteet tai aloituspalkan muun muassa yrityksen verkkosivuja tai internetiä selaamalla. Monet asiat, kuten se, millaista organisaatiossa on oikeasti työskennellä, on haastavampaa saada tietää. Siinä työntekijöiden omat kokemukset ja niiden jakaminen ovat äärimmäisen suuressa roolissa. (Drury, 2016.) Työntekijöiltä lähtöisin oleva vertaisviestintä (engl. word of mouth, WOM) on erittäin tärkeää työnantajabrändäykselle. Työntekijät jakavat kokemuksiaan työnantajastaan omille sosiaalisille verkostoilleen, mikä merkittävästi vaikuttaa työnantajabrändin muodostumiseen. (Heilmann ja muut, 2013.)

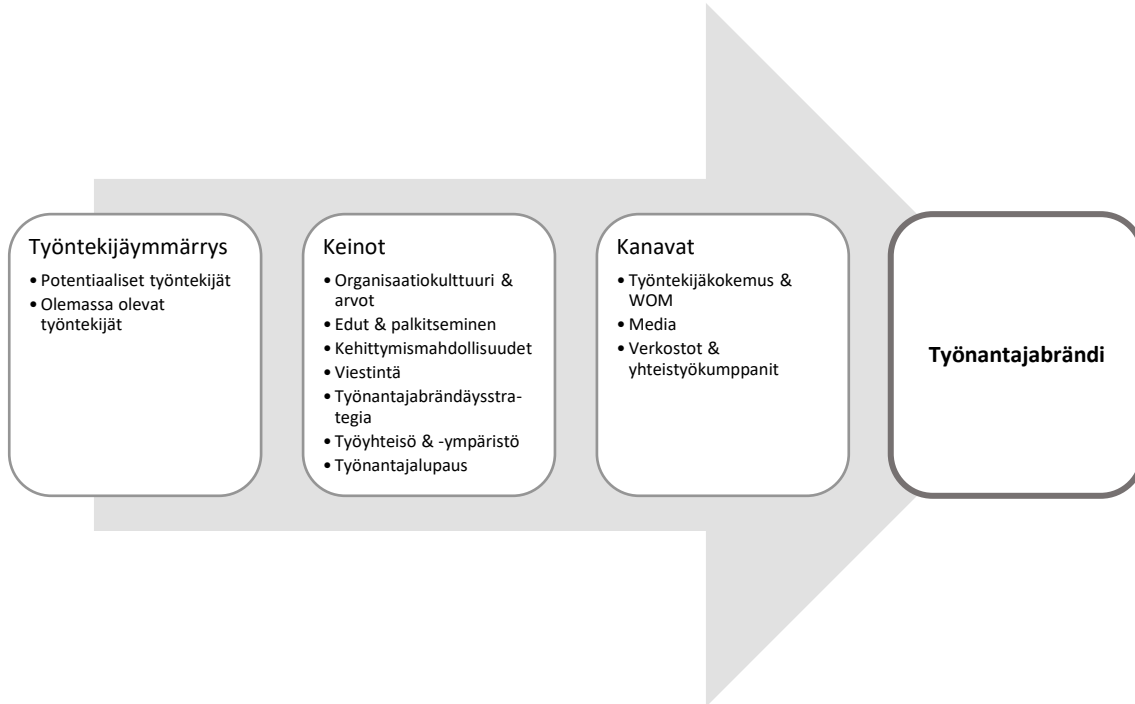
Yritykset voivat myös tietoisesti vaikuttaa siihen, miten työntekijät työnantajastaan puhuvat. Tanwar ja Prasad (2016) ovat huomioineet, että osalla yrityksistä on käytössä työnantajabrändilähettiläitä, jotka välittävät positiivista kuvaa työnantajasta muun muassa sosiaalisen median kanavissa. Brändilähettiläällä on tutkijoiden mukaan oltava hyvä kuva työnantajan kulttuurista ja arvoista. Työnantajabrändäys ja brändilähettiläisyys muodostavat eräänlaisen kehän, jossa kumpikin vaikuttaa kumpaankin. Brändilähettiläisyys vahvistaa työnantajabrändiä, mutta toisaalta vahvan työnantajabrändin ansioista työnantajien on myös mahdollista helpommin kehittää ja saada brändilähettiläitä.

Myös työnantajaorganisaation omat verkostot ja yhteistyökumppanit, kuten oppilaitokset, opiskelijajärjestöt, ammatilliset verkostot sekä muiden työnantajien kanssa tehty

yhteistyö voivat vaikuttaa työnantajabrändiin (Huhta & Myllyntaus, 2021, s. 256–257). Työnantajat voivatkin tietoisesti hyödyntää kyseisiä kanavia työnantajabrändityötä tehdessään. Drury'n (2016) mukaan lisäksi muun muassa harjoittelupaikkojen tarjoaminen sekä osallistuminen erilaisiin työnantajakilpailuihin ja sertifiointeihin ovat oivallisia keinoja, joilla yritykset voivat itse kehittää työnantajabrändiään ja lisätä arvoaan työnantajana.

Love ja Singh (2011) kuitenkin tuovat esiin työnantajakilpailujen ja sertifiointien tärkeyttä haastavan näkökulman. Heidän mukaansa erilaisia ”paras työnantaja”- tai ”paras työpaikka” -palkintoja jaetaan tänä päivänä niin paljon, että palkintojen ja titteleiden merkitys on menettänyt arvoaan. Se, että todella moni yritys on ”paras työpaikka” ei heidän mukaansa tätä menoa enää pitkään voi tuoda työnantajille kilpailuetua muihin työnantajiin nähden.

Seuraava kuvio 2 havainnollistaa työnantajabrändin muodostumisen kokonaisuutta. Kuviossa työnantajabrändäyksen prosessi alkaa työntekijäymmärryksestä, jonka pohjalta päätetään työnantajabrändäyksessä käytetyt keinot. Keinoja esitellään tarkemmin luvussa 2.3, sillä keinoilla on tutkimuksen kannalta erityisen merkittävä rooli. Keinot puolestaan vaikuttavat siihen, mitä kanavaa pitkin työnantajabrändi muodostuu. Kyseisen prosessin pohjalta, eli työntekijäymmärryksen, brändäyksen keinojen sekä brändäyksen kanavien kokonaisuudesta, muodostuu lopulta työnantajabrändi.



Kuvio 2. Työnantajabrändin muodostumisen prosessi.

2.3 Työnantajabrändäyksen keinot

Onnistunut työnantajabrändi vaatii yhteistyötä organisaation sisällä, pitkäjänteistä työtä brändin kehittämiseksi sekä selkeää visiota (Heilmann ja muut, 2013). Työnantajabrändi muodostuu osittain itsestään, mutta organisaatiot pystyvät myös itse toiminnallaan tietoisesti vaikuttamaan työnantajabrändiinsä. Kuten mainittu, organisaatioissa työnantajabrändäystä tekevät usein HR-osasto sekä markkinointi. Tässä luvussa esitellään osa tieteellisessä kirjallisuudessa useasti esiin nousseista keinoista, joita työnantajat voivat työnantajabrändäyksessä hyödyntää. Keinoja tarkastellaan erityisesti henkilöstöjohtamisen näkökulmasta, jolloin markkinointitoimenpiteet jäävät vähemmälle huomiolle.

Työnantajabrändäyksen toimenpiteet riippuvat pitkälti kohderyhmästä. Kuten aiemmin on mainittu, työnantajabrändäystä voidaan kohdistaa niin organisaation nykyisiin työntekijöihin kuin myös potentiaalisiin työntekijöihin. Työnantajabrändäyksen toimenpiteistä muun muassa rekrytointiin liittyvällä toiminnalla pyritään vaikuttamaan brändiin

potentiaalisten työntekijöiden keskuudessa, kun taas nykyisille työntekijöille kohdistuva brändäys keskittyy esimerkiksi koulutukseen ja kehittämiseen (Heilmann ja muut, 2013). Foster ja muut (2010) korostavat kuitenkin, että työnantajabrändäyksen tulisi keskittyä huomattavasti laajemmalle kuin pelkkään rekrytointiin, johon osin virheellisestikin moni yritys sortuu.

Seuraavaksi esitellään työnantajabrändäyksen keinoja ja toimenpiteitä, joita työnantajat voivat tietoisesti hyödyntää työnantajabrändiä luodessaan ja kehittäessään. Alla olevaan kuvioon 3 on koottu tieteellisessä kirjallisuudessa sekä aiempien tutkimusten tuloksissa useaan kertaan toistuneita työnantajabrändäyksen keinoja, jotka esitellään seuraavaksi tarkemmin. Keinoja on olemassa tässä tutkimuksessa esiteltyjen lisäksi lukuisia muitakin, mutta tähän tutkimukseen on valittu ainoastaan keinoja, jotka toistuvat useaan otteeseen kirjallisuudessa ja näin ovat osoittaneet jo merkityksensä työnantajabrändäykselle.



Kuvio 3. Työnantajabrändäyksen keinoja.

Organisaatiokulttuuri ja arvot

Edwardsin (2010) mukaan työnantajabrändäyksen keskipisteenä tulisi olla organisaation tärkeimmät arvot, toimintatavat sekä muut organisaation toimintaa koskevat peruselementit. On tärkeää, että työnantajabrändiä luodessa osataan määritellä työnantajan keskeiset elementit ja luonne, jotka ohjaavat yrityksen toimintaa. Sen pohjalta on mahdollista rakentaa onnistunut työnantajabrändi. Yrityksen johdolla on merkittävä rooli työnantajabrändin muodostumisessa (Biswas & Suar, 2013). Biswasin ja Suarin (2013) mukaan johtamisessa olisikin hyvä tiedostaa työntekijöiden arvojen vaikutus työnantajabrändäykselle.

Positiivisella organisaatiokulttuurilla yritykset voivat houkutella potentiaalisia työntekijöitä ja parantaa näin myös työnantajabrändiään (Elving ja muut, 2013). Lisäksi työntekijäystävällinen kulttuuri johtaa usein myös työntekijöiden positiiviseen asenteeseen ja käyttäytymiseen (Tsai & Wu, 2010). Organisaatiokulttuuri toimii yhtenä lähteenä, jonka pohjalta ulkoiset sidosryhmät ja potentiaaliset työntekijät muodostavat kuvan organisaatiosta työnantajana (Hatch & Schultz, 2001). Se on merkittävästi liitoksissa työnantajabrändiin, sillä työnantajabrändillä on mahdollista vaikuttaa työntekijöiden asenteisiin organisaatiossa ja tätä kautta organisaatiokulttuuriin (Backhouse & Tikoo, 2004).

Yrityksen arvot kertovat yrityksestä paljon. Schneiderin (1987) sekä Cablen ja Judgen (1996) näkemysten mukaan niillä viestitetään niin yrityksen sisälle kuin ulos päinkin, mitä asioita yrityksessä arvostetaan ja ihailaan tai pidetään tärkeinä, hyödyllisinä ja hyvinä. Usein työnhakijat vertaavat omia arvojaan ja tarpeitaan yrityksestä havaittavaan työnantajabrändiin ja arvioivat näin sopivuuttaan yritykseen sekä työnantajan houkuttelevuutta. Mitä paremmin hakijan omat arvot kohtaavat yrityksen arvojen kanssa, sitä todennäköisemmin työnhakija hakee kyseiseen organisaatioon. Näin ollen, jotta yritys voi houkutella halutun laista työvoimaa yritykseen, on organisaation brändin oltava yhteensopiva työnhakijoiden arvojen kanssa. Tämä vaatii organisaatioilta työntekijöiden ja -hakijoiden arvojen ymmärrystä, kuten aiemmin on mainittu (Biswas & Suar, 2013).

Itton ja muiden (2013) mukaan arvoilla on myös suuri merkitys organisaatioon sitoutumisen kannalta, ja ne toimivat pohjana erilaisten henkilöstöjohtamisen käytänteiden kehittämisessä ja tukemisessa. Arvot ovatkin monelle organisaatiolle etusijalla, mitä tulee työnantajabrändiajatteluun, mutta niiden viestiminen ulospäin voi olla haastavaa. Yksi tehokas tapa viestiä organisaation arvoja, on toteuttaa sellaisia henkilöstöjohtamisen käytänteitä, jotka viestittävät kyseisiä arvoja ja ovat niiden kanssa linjassa. Näppä ja muut (2014) nostavat esiin myös muita arvojen tuottamia hyötyjä organisaatioille. Heidän mukaansa ydinarvojen tulee olla näkyvillä koko organisaatiolle, ja ne toimivat myös pohjana työnantajabrändille. Ne toimivat ennen kaikkea ohjenuorana työntekijöiden toiminnalle, mutta sen lisäksi niiden avulla yritysten on mahdollista erottautua muista työnantajista.

Edut ja palkitseminen

Palkitsemisen ja työsuhte-etujen kokonaisuudella on merkittävä rooli työnantajabrändin muodostumisessa. Edwardsin (2010) mukaan yritykset voivat pyrkiä luomaan itsestään houkuttelevan ja jopa ainutlaatuisen kuvan palkitsemisjärjestelmiensä ja etujensa avulla sekä luomaan näin kilpailuetua muihin työnantajiin nähden. Työnantajabrändiä muodostettaessa on tärkeää kiinnittää huomiota niin aineellisiin kuin aineettomiinkin palkitsemiskeinoihin ja etuihin.

Ronda ja muut (2018) jakavat erilaiset edut kolmeen kategoriaan: funktionaalisiin etuihin, kokemuksellisiin etuihin sekä symbolisiin etuihin. Funktionaalisia etuja ovat muun muassa palkka, sairausvakuutus, joustava työaika, maantieteellinen sijainti sekä kasvua ja kehitystä tukevat edut, joita käsitellään myöhemmin luvussa tarkemmin. Kyseiset edut muodostavat työnantajan tarjoaman työntekijöilleen, ja niillä työnantajien on mahdollista vaikuttaa muun muassa työntekijöidensä itsetuntoon, henkilökohtaiseen kasvuun sekä vaikutusvalttaan. Rondaa ja muita (2018) täydentäen myös Berthon ja muut (2005) näkevät esimerkiksi keskivertoa paremman palkan sekä kompensatiopaketit, jolla

tarkoitetaan koko palkitsemisen, luontoisetujen ja lahjojen muodostamaa kokonaisuutta, oivallisena keinona työntekijöiden houkuttelemiseen ja työnantajabrändin muodostamiseen. Dabirianin ja muiden (2017) mukaan eduilla voidaan tarkoittaa myös esimerkiksi työterveyshuoltoa, eläkemaksuja sekä muita laskettavissa olevia etuja.

Rondan ja muiden (2018) mukaan kokemuksellisia etuja ovat puolestaan innostava työympäristö, sopivan haastavat työtehtävät sekä hyvät sosiaaliset suhteet. Myös kyseisiin tekijöihin pureudutaan tarkemmin tässä luvussa. Symbolisiin eli psykologisiin etuihin lukeutuvat muun muassa ylpeys organisaatioon kuulumisesta sekä yhteenkuuluvuuden ja merkityksellisyyden tunteet. Etujen ansiosta organisaatioiden on mahdollista saavuttaa asettamiaan tavoitteita ja tuottaa arvoa niin työntekijöilleen kuin koko organisaatiollekin. Ambler ja Barrow (1996) tiivistävät työnantajabrändin muodostuvan juuri kyseisten etujen muodostamasta kokonaisuudesta. He ovat jaotelleet edut Rondan ja muiden (2017) lailla kolmeen kategoriaan. Kategoriat pitävät sisällään funktionaalisia, taloudellisia sekä psykologisia etuja, eli samoja etuja Rondaan ja muihin (2017) verrattuna mutta hieman eri tavoin jaoteltuna.

Kehittymismahdollisuudet

Kehittymis- ja etenemismahdollisuuksilla voidaan vaikuttaa positiivisesti organisaation työnantajabrändiin. Yksi työnantajabrändäyksen elementeistä on Berthonin ja muiden (2005) mukaan kehittymistekijät, joita ovat esimerkiksi kehittyvä ja rikastuttava ura, itseluottamuksen kasvu sekä kunnioituksen saaminen. Lisäksi mahdollisuus käyttää tietoaan ja osaamistaan on erittäin tärkeä työnantajabrändiä kehittävä tekijä. Elvingin ja muiden (2013) mukaan erityisesti henkilökohtaiset, ammatilliset kehittymismahdollisuudet vaikuttavat merkittävästi yritysten houkuttelevuuteen työnantajana.

Kehittyminen voi tarkoittaa etenemismahdollisuuksien lisäksi myös esimerkiksi ponnahduslautan saamista tulevaisuuden työtehtäviin, urakokemuksen kartuttamista, sekä

hyvinvoinnin ja itsevarmuuden kasvua nimenomaan kyseisellä työnantajalla työskentele-
lyn johdosta (Benraïss-Noailles & Viot, 2021). Myös Reis ja muut (2017) ovat tunnista-
neet tutkimuksessaan kyseiset tekijät työntekijöiden arvostamiksi asioiksi. Edellä mainit-
tujen asioiden lisäksi kehittyminen tarkoittaa heidän mukaansa myös ammattitaidon ke-
hittämistä.

Tänä päivänä jatkuvaa oppimista ja tiedon nopeaa vanhenemista korostetaan työelä-
mässä paljon. On hyvä ymmärtää, että siitä huolimatta monet asiat kuitenkin pysyvät
myös ennallaan. Toki esimerkiksi teknologiaan liittyvä tieto voi vanheta muuta tietoa no-
peammin, minkä johdosta itsensä kehittäminen ja uudesta tiedosta ajan tasalla pysymi-
nen on IT-alan yrityksissä kuitenkin tärkeää. Näin ollen oppimis- ja kasvumahdollisuudet
ovat IT-alan yrityksissä lähes välttämättömiä ja näin myös tärkeä osa työnantajabrändiä.
Nykypäivän yhteiskunnassa vaaditaan elinikäistä oppimista ja työntekijät myös arvosta-
vat työnantajissa mahdollisuutta kehittymiseen. Niin kuin aiemmin on mainittu, työnan-
tajabrändäyksellä pyritään vaikuttamaan työntekijöiden pysyvyyteen organisaatiossa.
Tämän lisäksi tarjoamalla kehittymismahdollisuuksia, kuten sosiaalisen oppimisen sekä
teknologiaperusteisen oppimisen työkaluja, työnantajien on mahdollista vaikuttaa
myönteisesti muun muassa työntekijöiden vaihtuvuuteen (Cascio, 2014). Tsain ja Wun
(2010) mukaan työnantajan tarjoamalla tuella, kehitymis- sekä oppimismahdollisuuksilla
voidaan myös vaikuttaa työntekijöiden organisaatioon sitoutumiseen.

Viestintä

Viestintä on äärimmäisen tärkeässä roolissa työnantajabrändin muodostumisessa. Halu-
tun imagon välittäminen niin organisaation sisäisesti kuin ulkoisestikin tapahtuu suurelta
osin viestinnän kautta ja on näin ollen välttämätön työnantajabrändäyksen keino (Al-
dousari ja muut, 2017). Aiemmin työnantajabrändäys nähtiin pääosin ainoastaan vies-
tintänä, erityisesti rekrytointiviestintänä (Kunerth & Mosley, 2011). Tänä päivänä on

kuitenkin tärkeää ymmärtää, että se on vain yksi osa työnantajabrändäystä, kuten tässä tutkielmassa pyritään tuomaan ilmi.

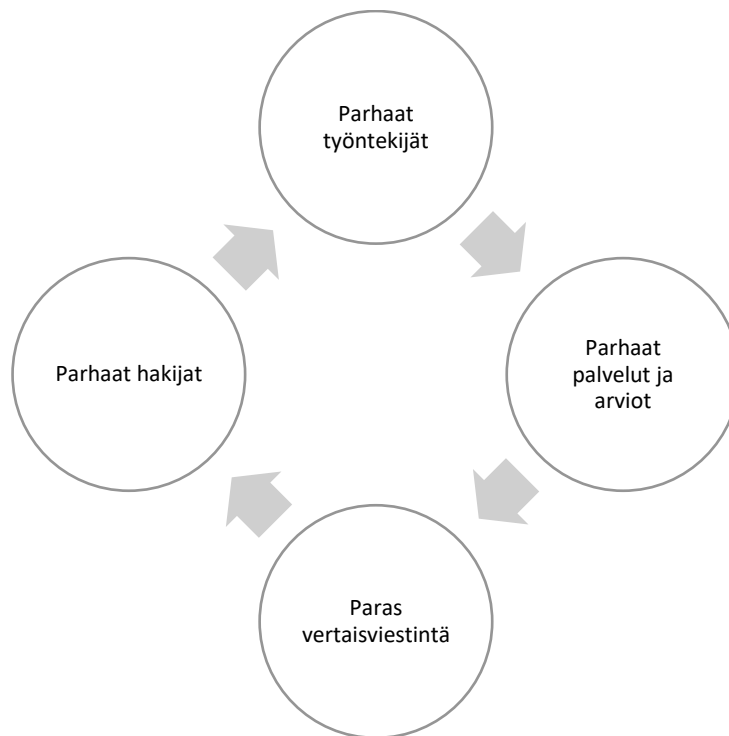
Onnistuneella rekrytointiviestinnällä organisaatioiden on mahdollista saavuttaa kilpailuetua muihin työnantajiin nähden ja voittaa näin kilpailu osaavista työntekijöistä (Srivastava & Bhatnagar, 2008). Keefe (2007) listaa artikkelissaan tärkeimmät rekrytointiviestinnän vaiheet työnantajabrändin viestimiseksi onnistuneesti. Prosessi alkaa ainutlaatuisen työnantajabrändin määrittelyllä, minkä jälkeen tulee pohtia, minkälaisella viestinnällä ja minkälaisen teemojen kautta haluttu brändi saadaan onnistuneesti viestittyä kohderyhmälle. Viimeisenä on tärkeää ylläpitää rekrytointikommunikaation onnistumista kehittämällä ja hyödyntämällä parhaaksi todettuja käytäntöjä. Kunerthin ja Mosleyn (2011) mukaan rekrytointiviestinnän pohjana on mahdollista käyttää myös muun muassa työnantajalupausta, joka esitellään myöhemmin tarkemmin.

Organisaation sisäisellä viestintäkulttuurilla ja -ilmapiirillä on Špoljarićin ja Tkalac Verčićin (2021) mukaan merkittävä vaikutus sisäiseen työnantajabrändiin. Onnistuneen viestintäilmapiirin sekä työntekijöiden ja organisaation tarpeet huomioivan viestinnän myötä työntekijöiden on helpompaa samaistua työnantajaorganisaatioonsa sekä ymmärtää organisaation tavoitteet. Muun muassa epämuodollisella viestinnällä on mahdollista vaikuttaa sisäiseen työnantajabrändiin positiivisesti. Sisäistä viestintää on mahdollista kehittää esimerkiksi käyttämällä runsaammin kommunikaatiokanavia. Tehokkaiden sisäisten viestintätoimenpiteiden sekä selkeän kaksisuuntaisen viestinnän myötä myös työntekijöistä tulee todennäköisemmin sitoutuneempia ja työnantajabrändistä houkuttelevampi.

Stockman ja muut (2020) tuovat tutkimuksessaan esiin, että työnantajan suoran viestinnän lisäksi työntekijöiltä lähtöisin oleva vertaisviestintä on merkittävässä roolissa työnantajabrändin muodostumisessa, niin hyvässä kuin pahassakin. Potentiaaliset hakijat muodostavat osittain kuvan työnantajabrändistä työntekijöiltä, eri kanavien kautta kuulujen kokemusten avulla. Vertaisviestintä ei kuitenkaan tutkijoiden mukaan välttämättä

suoranaisesti vaikuta työnhakupäätökseen, vaan esimerkiksi vahvalla työnantajabrändillä voi olla muun muassa negatiivisen vertaisviestinnän kumoava vaikutus, jolloin henkilö voi päättää hakea organisaatioon, vaikka olisi kuullut negatiivista palautetta kyseisestä työnantajasta.

Ambler ja Barrow (1996) kuvastavat vertaisviestinnän roolia yrityksen menestymiselle työntekijöiden, palveluiden, vertaisviestinnän sekä hakijoiden muodostaman kehän avulla. Kuviossa 4 esitetään kyseisten tekijöiden väliset yhteydet Amblerin ja Barrown (1996) ajatuksia mukaillen. Kuvio osoittaa, että oikeanlaisilla ja laadukkailla työntekijöillä voidaan vaikuttaa palvelun laatuun, mikä puolestaan lisää eri sidosryhmien myönteistä vertaisviestintää yrityksestä. Vertaisviestintä osaltaan vaikuttaa työnantajabrändiin ja työnantajan houkuttelevuuteen, mikä lisää laadukkaiden hakijoiden määrää.



Kuvio 4. Työntekijöiden ja palveluiden laadun sekä vertaisviestinnän välinen yhteys (mukaillen Ambler & Barrow, 1996).

Tärkeä osa työnantajabrändin viestimistä on luonnollisesti myös mainostaminen. Oikarinen ja Saraniemi (2016) ovat tutkineet työnantajabrändin mainostamista. He ovat

tunnistaneet kolmenlaista tapaa mainostaa työnantajabrändiä: humoristinen, epämuodollinen ja arkikielinen sekä muodollinen viestintätapa. Yritys voi ottaa viestinnälleen joko yhden linjan tai yhdistellä mainonnassaan useampaa keinoa. Erityisesti pienten yritysten keskuudessa humoristisen mainostamisen koetaan olevan tehokas tapa tuoda työnantajabrändiä esiin. Mainonnassa tulee myös pohtia, kohdennetaanko se olemassa oleville työntekijöille, hakijoille vai muille sidosryhmille, ja pyritäänkö siinä nostamaan esiin yritykseen, työhön vai muihin tekijöihin liittyviä asioita.

Työnantajabrändäysstrategia

Onnistuneen työnantajabrändin taustalla on moniulotteinen prosessi ja useiden toimenpiteiden kokonaisuus. Siinä on hyvä huomioida muun muassa kohderyhmän tarpeet, luoda erottuva työnantajalupaus, tehdä toimiva ihmisten johtamisstrategia, osallistaa HR aktiivisesti brändäystyöhön sekä huolehtia työnantajabrändin viestinnästä (Botha ja muut, 2011). Työnantajabrändäyksen strategiat koskettavat sekä sisäisiä että ulkoisia toimenpiteitä, sillä yritysten pyrkimyksenä on luoda itsestään haluttava työnantajakuva niin uusille kuin jo olemassa olevillekin työntekijöille. Biswasin ja Suarin (2013) mukaan brändäysstrategian olisi tärkeää kattaa esimerkiksi rekrytointiviestintä, jotta työnantajat voisivat houkuttaa onnistuneesti juuri heidän tarpeisiinsa, visioihinsa, prioriteetteihinsa, imagoihinsa sekä missioihinsa sopivia työntekijöitä.

Barbaros (2020) nostaa esiin tutkimuksessaan, että kokonaisvaltaisen työnantajabrändäysstrategian luominen edellyttää muun muassa tarkkaa suunnittelua ja johdonmukaista toteutusta siten, että siinä huomioidaan niin sisäinen kuin ulkoinenkin työnantajabrändi. Sisäinen työnantajabrändi johtaa muun muassa työntekijöiden vertaisviestintään, eli työnantajabrändi välittyy organisaation ulkopuolelle työntekijöiden omien kokemusten ja kertomusten kautta. Ulkoinen työnantajabrändi puolestaan lisää työnantajan näkyvyyttä, ja sen kautta on mahdollista erottautua kilpailijoista.

Dabirianin ja muiden (2017) mukaan työnantajabrändäys tulisi sisällyttää yrityksen liike-toimintastrategioihin. Heidän mukaansa monet yritykset arvioivat yritysbrändinsä suoriutumista ja asemaa kilpailijoihinsa nähden, mutta sen lisäksi olisi hyödyllistä arvioida myös yrityksen houkuttelevuutta työnantajana suhteessa kilpaileviin työnantajiin. Oman ja kilpailijoiden työnantajabrändien tarkastelun ja arvioinnin tulisi olla jatkuva prosessi, jonka olisi hyvä olla osa yritysten jatkuvaa kilpailija-analyysia. Myös Maheshwari ja muut (2017) korostavat, että työnantajabrändäys on tärkeää sisällyttää esimerkiksi henkilöstöjohtamisen ja markkinoinnin strategioihin. Jotta työnantajabrändäys tulisi osaksi organisaatiokulttuuria, olisi työpaikoilla kuitenkin oltava uudenlainen ajattelutapa kyvykkyyksiä ja osaamista kohtaan. Maheshwarin ja muiden (2017) mukaan onkin tärkeää viestiä sekä organisaation sisäisesti yrityksen fokusalueista työnantajana että välittää kyseistä kuvaa myös ulkoisesti esimerkiksi työnantajasivujen välityksellä. Tässä sekä henkilöstöhallinnolla että markkinoinnilla on tärkeä rooli.

Työnantajabrändäysstrategioiden sisältö vaihtelee organisaatioittain, mutta tietyt osa-alueet olisi hyvä löytyä kaikista työnantajabrändäysstrategioista. Huhdan ja Myllyntauksen (2021, s. 227–228) mukaan strategiassa on tärkeää määritellä työnantajabrändin merkittävimmät kohderyhmät sekä yrityksen tavoiteasema muihin työnantajakilpailijoihin verrattuna. Lisäksi työnantajabrändäyksen tavoitteet, toimenpiteet työnantajabrändin kehittämiseksi sekä myöhemmin esiteltävä työnantajalupaus ovat teemoja, jotka tulisi löytyä jokaisesta työnantajabrändäysstrategiasta.

Työnantajabrändäystä on mahdollista toteuttaa eri kokoonpanojen voimin organisaatioissa esimerkiksi organisaation koosta riippuen. Joissain organisaatioissa on erillisiä työnantajabrändäystiimejä, jotka ovat keskittyneet nimenomaan työnantajabrändin kehittämiseen ja luomiseen. Monessa organisaatiossa erillisen tiimin sijaan työnantajabrändäystä tekevät useat tiimit tiiviissä yhteistyössä. Tyypillistä on, että henkilöstöhallinnon, viestinnän sekä markkinoinnin tiimit hoitavat yhdessä työnantajabrändäykseen liittyviä prosesseja (Heilmann ja muut, 2013).

Heilmann ja muut (2013) näkevät riskin erillisessä työnantajabrändäystiimissä. On tärkeää, että työnantajabrändi on yhteydessä koko muun organisaation toimintaan, joten erillinen työnantajabrändäystiimi saattaa johtaa työnantajabrändiin, joka on liian erillinen osa muuta organisaatiota. Mikäli työnantajabrändäykseen osallistuu enemmän ihmisiä eri osastoilta, tulee brändi myös tutummaksi organisaatiossa sisäisesti. Bricksonin (2005) mukaan työnantajabrändäyksen suurin haaste on luoda harmoninen sekä yhtenäinen brändi ja myös viestiä sitä onnistuneesti ulos- ja sisäänpäin. Jotta kyseinen haaste on mahdollista selättää, tulee hänen mukaansa koko organisaation osallistua työnantajabrändäykseen yhden osaston sijaan.

Työnantajabrändäysstrategian luominen tuottaa hyötyjä organisaatiolle. Aldousarin ja muiden (2017) mukaan yritykset, jotka ovat luoneet työnantajabrändäysstrategian, voivat tarjota tutkitusti miellyttävämmän työympäristön työntekijöilleen, mikä puolestaan johtaa todennäköisemmin työntekijöiden sitoutumiseen ja työnantajauskollisuuteen. Työnantajabrändäysstrategia motivoi työntekijöitä laadukkaampaan työskentelyyn. Työnantajabrändin onnistumista on mahdollista mitata muun muassa hakijoiden määrää seuraamalla, teettämällä työnantajabrändikyselyitä sekä tarkkailemalla mediaa (Heilmann ja muut, 2013).

Työyhteisö ja -ympäristö

Niin fyysiset kuin sosiaalisetkin työympäristöön liittyvät tekijät, ovat merkityksellisiä työnantajabrändäykselle. Sosiaaliset tekijät, kuten yhteistyö, motivoiva ja innostava ympäristö sekä ystävälliset suhteet työyhteisössä, vaikuttavat myönteisesti työnantajabrändiin ja ovat tärkeitä työnantajabrändin rakennuspalikoita (Berthon ja muut, 2005). Reis ja muut (2017) korostavat lisäksi myös aidon ja autenttisen työympäristön merkitystä työntekijöiden houkuttelulle. Toki palkitsemisella ja etenemismahdollisuuksilla on merkitystä työnantajan houkuttelevuudelle, mutta sen lisäksi tänä päivänä työntekijät

odottavat työltään merkityksellisyyttä ja mahdollisuutta ilmaista itseään siihen sopivassa ympäristössä ja yhteisössä.

Työnantajabrändäykselle ominaista on pyrkiä luomaan työympäristö, jossa työntekijät voivat työskennellä autonomisesti ja siten hyödyntää heidän luovuuttaan sekä yritteliäitä ominaisuuksiaan työtehtävien suorittamiseen (Chhabra & Sharma, 2014). Myös Chawla (2020) tuo tutkimuksessaan ilmi ympäristön vaikutuksen työnantajabrändäykselle. Hänen mukaansa turvallisessa ympäristössä työskentely johtaa korkeampaan sitoutumisasteeseen sekä innostaa työntekijöitä keskittymään tavoitteiden saavuttamiseen.

Tanwarin ja Prasadin (2017) mukaan terveellinen sosiaalinen ilmapiiri työpaikalla on yksi merkittävimmistä työnantajabrändiin vaikuttavista tekijöistä. Terveellisellä ilmapiirillä he tarkoittavat muun muassa autonomisen työnteon mahdollisuutta, ystävällistä ilmapiiriä työntekijöiden keskuudessa sekä yleistä hyvinvointia työpaikalla. Yhteistyökykyisellä ja myönteisellä työympäristöllä on muun muassa motivoivia vaikutuksia työntekijöihin. Myös Backhaus ja Tikoo (2004) korostavat ilmapiirin ja ympäristön merkitystä työnantajabrändille. Heidän mukaansa yritys, joka tukee luovaa ja hauskanpidon täyteistä työilmapiiriä, on monille työntekijöille houkutteleva.

Rampl ja Kenning (2014) nostavat esiin myös ihmisten vaikutuksen työympäristölle. Lopulta työympäristö on siellä toimivien ihmisten tuotos, joten ihmisillä ja yhteisöllä on suuri merkitys niin työympäristölle kuin työnantajabrändillekin. Työnantajan olisikin hyvä huomioida työntekijöiden persoonallisuus, mikäli tavoitteena on työnantajabrändi, jonka keskiössä ovat kollegat, esihenkilöt tai asiakkaat.

Työnantajalupaus

Työnantajalupaus (engl. employer value proposition, EVP) on yrityksen itsensä laatima ja viestimä kokonaisuus, joka sisältää tiiviisti asiat, joita yritys lupaa työntekijöilleen vastineeksi työntekijän organisaatioon tuomista kyvyistä, taidoista sekä kokemuksista. (Huhta & Myllyntaus, 2021, s. 236). Työnantajalupaus on työnantajabrändin kulmakivi, johon tiivistyy tärkeimmät tekijät, jotka työnantaja haluaa itsestään nostaa esiin (Sengupta ja muut, 2015). Huhdan ja Myllyntauksen (2021, s. 320–321) mukaan työnantajalupaus on yksi tarpeellisimmista työkaluista, jota yritys voi käyttää työntekijöiden houkuttelemiseksi. Se on tiiviiseen muotoon, kuten yhteen lauseeseen muotoiltu lupaus, joka on kohdistettu niin olemassa oleville kuin potentiaalisillekin työntekijöille.

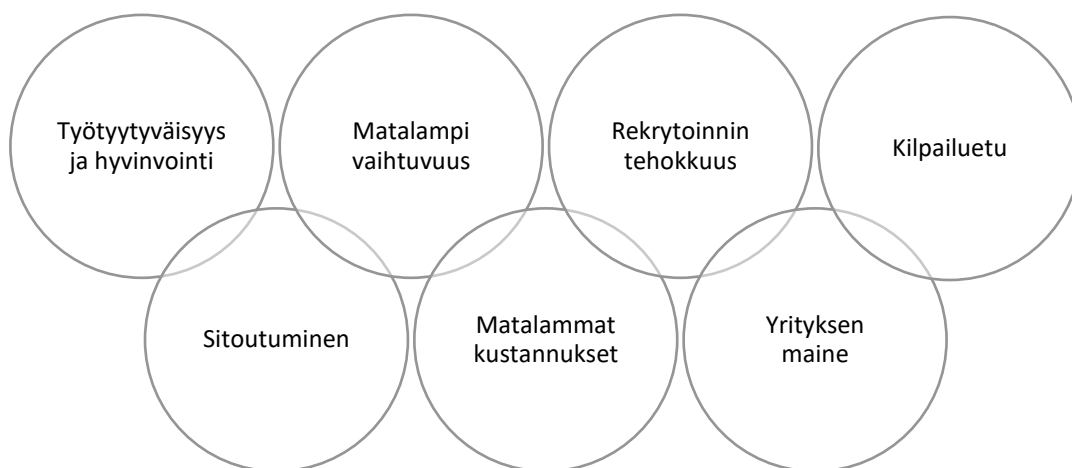
Työnantajalupaus on ennen kaikkea lupaus siitä, mitä arvoa yritys tuo työntekijöilleen. Dabirian ja muut (2017) ovat löytäneet seitsemän osa-alueetta, joita työnantajalupaukset voivat sisältää. Kyseiset osa-alueet tuovat esiin työn sosiaalisen puolen, työtehtävän kiinnostavuuden, taitojen soveltamisen käytäntöön, kehittymismahdollisuudet, taloudellisen puolen, johtajuuden sekä työn ja vapaa-ajan tasapainon. Vastaavia listoja ovat laatineet myös lukuisat muut tutkijat. Muun muassa Sengupta ja muut (2015) määrittelevät työnantajalupauksen tärkeiksi tekijöiksi uramahdollisuudet, oikeudenmukaisuuden, hyvinvointitekijät, organisaatiokulttuurin sekä ylpeyden. Näin ollen työnantajalupaukset vaihtelevat työnantajittain, ja lupaukset perustuvatkin yritysten yksilöllisiin ajatuksiin itsestään työnantajina.

Näpän ja muiden (2014) mukaan työnantajalupausten tulisi perustua yritykselle tärkeisiin arvoihin, ja työnantajan tulisikin palkata organisaatioon juuri sellaisia työntekijöitä, jotka voisivat sopia työskentelemään työnantajalupauksen arvojen mukaisesti. Arvojen lisäksi työnantajalupausten pohjana tulisi käyttää organisaation tavoitteita sekä työn luonnetta (Lievens, 2007). Työnantajalupauksilla on tutkittu olevan positiivisia vaikutuksia organisaatioille. Ainutlaatuisella ja erilaisella työnantajalupauksella on mahdollista muun houkutella osaavia työntekijöitä organisaatioon (Botha ja muut, 2011). Azizin ja

muiden (2019) mukaan tehokkaalla työnantajalupauksella on lisäksi mahdollista parantaa muun muassa työntekijöiden sitoutuvuutta työnantajaansa.

2.4 Työnantajabrändäyksen tavoitteet ja hyödyt

Työnantajabrändäyksellä on mahdollista tuottaa paljon hyötyjä organisaatioille, minkä vuoksi se yleistyykin useilla toimialoilla ja erikokoisissa organisaatioissa. Moni hyöty, jota organisaatiot työnantajabrändäyksellä tavoittelevat, liittyy parantuneeseen työnantaja-kuvaan, tehokkaampaan rekrytointiin sekä kasvaneeseen työtyytyväisyyteen (Heilmann ja muut, 2013). Kuten aiemmin on esitelty, hyvällä työnantajabrändillä pyritään sekä houkuttelemaan potentiaalisia työntekijöitä organisaatioon että pitämään kiinni olemassa olevista työntekijöistä. Seuraavassa kuviossa on kuvattu alan kirjallisuudessa useasti toistuvia työnantajabrändäyksen hyötyjä. Hyödyt ovat osittain päällekkäisiä ja liitoksissa toisiinsa, eikä niitä täysin voi erotella toisistaan, mitä myös kuvio osaltaan havainnollistaa.



Kuvio 5. Työnantajabrändäyksen hyötyjä.

Yksi merkittävimmistä eduista, joita työnantajabrändäyksellä tavoitellaan, on tehokkaampi rekrytointi ja erityisesti lahjakkaiden ja osaavien työntekijöiden houkuttelu halutuista kohderyhmistä. Onnistuneen työnantajabrändäyksen johdosta

rekrytointiprosessit ovat usein joustavampia ja lyhyempiä (Heilmann ja muut, 2013). Osaavan ja kehittyneen työvoiman houkuttelu ja pitäminen organisaatiossa on organisaatiolle elintärkeää, sillä esimerkiksi kilpailu globaaleilla markkinoilla on koventunut, teknologisten innovaatioiden tarve kasvanut ja työvoima ikääntymässä (Konig, 2008). Myös kilpailijoista erottuminen on tärkeää, sillä sen sijaan, että potentiaaliset työntekijät kilpailisivat samoista *työpaikoista*, monet organisaatiot ja työtehtävät kilpailevat samoista *työntekijöistä* (Bejtkovsky, 2018).

Muun muassa hyvällä rekrytointiviestinnällä on mahdollista erottautua kilpailijoista, minkä avulla yrityksellä on vahvempi asema kilpaillessaan työvoimasta (Srivastava & Bhatnagar, 2008). Myös Keppelerin ja Papenfussin (2020) mukaan rekrytointiprosessiin, ja erityisesti sen alkuvaiheeseen, kannattaa kiinnittää huomiota erottuakseen kilpailijoista. Kun prosessin alusta saakka yritys viestii vakuuttavasti ja houkuttelevasti, kiinnittää se potentiaalisten hakijoiden huomion, ja näin mahdollisuus menettää hakijoiden huomio muille työnantajille pienenee. Erilaisten brändäysperiaatteiden hyödyntäminen henkilöstöjohtamisen toiminnassa sekä työnantajabrändiin investoiminen voivat vaikuttaa merkittävästi työnantajan kilpailuasemaan ja erottaa näin yrityksen muista kilpailijoista (Drury, 2016).

Työnantajabrändäykseen olennaisesti kuuluu hakijoiden mieltymysten kartoittaminen ja niiden täyttämiseen pyrkiminen. Elvingin ja muiden (2013) mukaan työnantajabrändäyksen kautta yritysten onkin mahdollista pysyä ajan tasalla potentiaalisten työntekijöiden mieltymyksistä, jotka muuttuvat esimerkiksi ajan kulumisen ja työntekijöiden iän karttumisen myötä. Sen mukaan yritysten onkin mahdollista päivittää esimerkiksi rekrytointikäytänteensä vastaamaan hakijoiden sen hetkisiä tarpeita ja mieltymyksiä. Onkin tärkeää, että yritykset pyrkivät työnantajabrändejään luodessaan tarkastelemaan asemaansa ja käytänteitään työmarkkinalla suhteessa saatavilla olevaan dataan, demografisiin tietoihin sekä vallitseviin trendeihin (Bejtkovsky, 2018).

Aldousarin ja muiden (2017) mukaan hyvällä työnantajabrändäysstrategialla on mahdollista saavuttaa myös taloudellisia hyötyjä muun muassa parantuneen suorituskyvyn myötä. Tutkitusti yritykset, joilla on edistyksellinen työnantajabrändäysstrategia, ovat tehokkaampia kuin ne, joilla kyseinen strategia on puutteellinen tai puuttuu kokonaan. Edistyksellisen työnantajabrändäysstrategian omaavat yritykset todennäköisemmin tiedostavat, että brändäyksellä on mahdollista saavuttaa positiivisia tuloksia olemassa olevien ja potentiaalisten työntekijöiden houkuttelun, motivoimisen ja voimaannuttamisen kautta.

Heilmannin ja muiden (2013) mukaan tunnetun ja houkuttelevan työnantajabrändin omaavat organisaatiot lisäksi voivat säästää muun muassa rekrytointikustannuksissa, sillä useampi henkilö on halukas työskentelemään organisaatiossa, ja näin ollen hakijoita on helpompi miellyttää ja houkuttaa. Kaiken kaikkiaan myös hakijoiden laatu on usein korkeampi yrityksissä, joilla on hyvä työnantajabrändi. Kucherov ja Zavyalova (2012) tuovat ilmi myös näkökulman, jossa onnistuneella työnantajabrändäyksellä on mahdollista madaltaa henkilöstön vaihtuvuutta organisaatiossa ja nostaa esimerkiksi koulutus- ja kehitysaktiviteettien investointiastetta. Toisaalta työnantajabrändäys voi muun muassa korkeamman investointiasteen myötä kuitenkin myös kasvattaa henkilöstöhallinnon kustannuksia.

Työnantajabrändäyksellä pyritään Sivertzenin ja muiden (2013) mukaan yleisesti ottaen vaikuttamaan yrityksen maineeseen ja luomaan näin myös psykologista arvoa organisaatiolle. Tämä puolestaan lisää mahdollisesti työntekijöiden aikeita hakea kyseiseen yritykseen töihin tai jäädä yritykseen. Kun potentiaalinen työntekijä kokee, että yrityksessä on innovaatiomahdollisuuksia, häntä arvostetaan ja hän kokee itsensä itsevarmaksi tai pääsee kehittymään, oppimaan ja käyttämään taitojaan, hakee hän todennäköisemmin työtä. Näin ollen työnantajien kannattaa kiinnittää kyseisiin psykologisiin ja innovatiivisiin tekijöihin huomiota mainettaan ja työnantajabrändiään rakentaessaan. Kyseiset tekijät ovat Sivertzenin ja muiden (2013) mukaan hyvä pohja esimerkiksi rekrytointistrategialle.

Martin ja muut (2011) nostavat esiin myös työnantajabrändäyksen sosiaalisia ja ei-materiaalisia hyötyjä. Sen avulla organisaatiot voivat heidän mukaansa kehittyä autenttisemmiksi, rakentaa sosiaalista pääomaa sekä oppia reagoimaan herkästi ympäristöön. Tämä voi edistää muun muassa innovaatiotoimintaa yrityksessä. Lisäksi Kucherovin ja Zavyalovan (2012) mukaan työnantajabrändäys voi vahvistaa organisaatiokulttuuria ja henkilöstösuhteita. Työnantajabrändäyksellä voidaan saavuttaa pitkällä aikavälillä myös muita lisähyötyjä, sillä hyvä työnantajabrändi voi vahvistaa myös esimerkiksi tuotebrändiä (Carrington, 2007).

Työnantajabrändäyksen hyödyt ovat saaneet kuitenkin osakseen myös kritiikkiä. Aldousarin ja muiden (2017) mukaan työnantajabrändäyksellä pyritään usein houkuttelemaan parhaita talenteja yritykseen, mutta kyseinen tavoite ei ole välttämättä jokaiselle yritykselle tarpeellinen. Kaikkiin tehtäviin ei aina tarvita suurimpia talenteja töihin, vaan moniin tehtäviin keskiverto ihminen riittää. Näin ollen Aldousari ja muut (2017) haastavat työnantajabrändäyksen tarpeellisuutta ja näkevät tärkeämmäksi yritysbrändin, tuotebrändin sekä organisaation identiteetin työnantajan maineen muodostajina, jolloin erillistä työnantajabrändiä ei tarvita.

Myös Love ja Singh (2011) ovat kritisoineet liiallista työnantajabrändäystä. Heidän mukaansa työnantajabrändäyksellä tavoitellaan enenevissä määrin tiettyjä, erikoistuneita työntekijöitä. Brändäyksellä on mahdollista tavoittaa tarkka kohderyhmä ja houkutella työntekijöitä lyhyellä aikavälillä, mutta Love ja Singh (2011) näkevät riskin liiallisessa rajaamisessa ja kohdentamisessa. Liian tarkka kohdentaminen voi pitkällä aikavälillä vähentää hakijoiden määrää, mikä voi koitua yrityksen tappioksi työvoimasta kilpaillessa (Love & Singh 2011).

2.5 Henkilö-organisaatio-yhteensopivuus

Collinsin (2007) mukaan pelkkä työntekijöiden löytäminen ei ole rekrytoinnin tavoite, vaan tärkeintä on löytää ja rekrytoida juuri organisaatiolle oikeat ja sopivat työntekijät. Siitä henkilö-organisaatio-yhteensopivuudessa (engl. person-organization fit, P-O fit) on kyse. Kristof-Brownin ja muiden (2005) mukaan henkilö-organisaatio-yhteensopivuus voidaan jakaa kahteen osa-alueeseen: supplementaariseen (engl. supplementary fit) sekä komplementaariseen (engl. complementary fit) yhteensopivuuteen. Supplementaarisella yhteensopivuudella tarkoitetaan tilannetta, jossa henkilön ominaisuudet sopivat yhteen organisaation muiden työntekijöiden ominaisuuksien kanssa, eli hän rikastuttaa näin yrityksen lahjakkuutta. Komplementaarinen yhteensopivuus puolestaan tarkoittaa sitä, että yksilön ominaisuudet ovat kokonaan uusia yrityksessä ja näin ollen tuovat yritykseen uusia kykyjä.

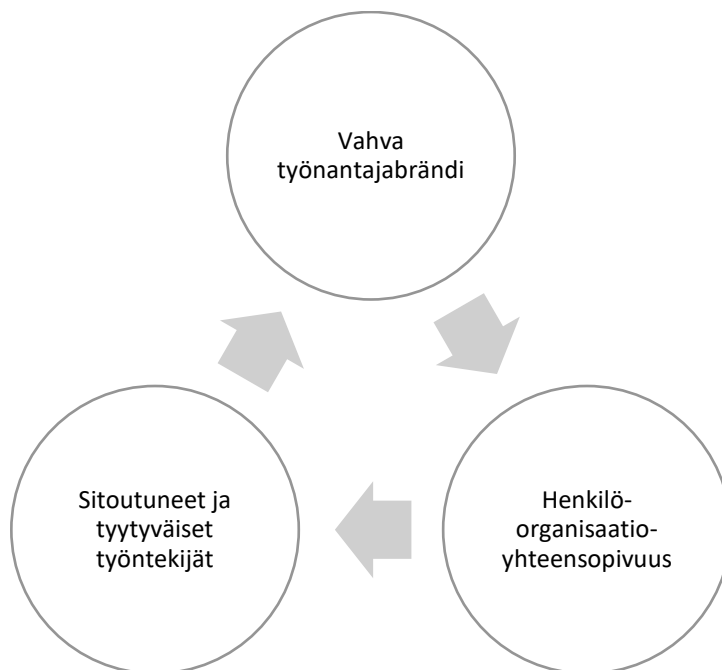
Henkilö-organisaatio-yhteensopivuudella tarkoitetaan kuitenkin myös muiden ominaisuuksien yhteensopivuutta kuin edellä mainittu kykyjen yhteensopivuus. Chawlan (2020) mukaan organisaatiot etsivät työntekijöitä, jotka sopivat yhteen organisaation arvojen ja tavoitteiden kanssa, sillä mikäli arvojen yhteensopivuutta ei löydy, johtaa se todennäköisemmin lyhytkestoiseen työsuhteeseen. Aiemmin esitellyt työnantajabrändäyksen keinot, kuten organisaatiokulttuuri, kehittymismahdollisuudet sekä avoin viestintä luovat organisaatiolle hyvän työnantajalupauksen, mikä puolestaan on avuksi henkilö-organisaatio-yhteensopivuuden löytämisessä (Boon ja muut, 2011).

Työntekijät tutkitusti etsivät työympäristöjä, jotka vahvistavat heitä sekä täyttävät heidän tarpeensa eli ovat yhteensopivia heidän itsensä kanssa (Ghielen ja muut, 2021). Onnistuneella työnantajabrändäyksellä on mahdollista myönteisesti vaikuttaa yhteensopivuuden löytymiseen ja täten myös työntekijöiden sitoutumiseen työnantajaorganisaatioonsa. Henkilö-organisaatio-yhteensopivuutta voidaan käyttää Ghielenin ja muiden (2021) mukaan myös uudenaikaisena keinona mitata työnantajabrändiä. Sen avulla on mahdollista huomioida niin yksilöllisiä mieltymyksiä kuin organisaatiotasonkin osa-alueita, kuten arvoja ja tarpeita.

Selkeä työnantajabrändi ja henkilö-organisaatio-yhteensopivuus ovat jatkuvassa vuorovaikutuksessa vaikuttaen yhdessä muun muassa olemassa olevien sekä potentiaalisten työntekijöiden ajatuksiin työnantajan houkuttelevuudesta sekä siihen liittyviin työnvalintapäätöksiin (Ghielen ja muut, 2021). Tanwarin ja Kumarin (2019) tutkimuksen mukaan työnantajabrändäyksen elementtien, kuten myönteisen organisaatiokulttuurin sekä palkitsemisen, nähdään auttavan henkilö-organisaatio-yhteensopivuuden luomisessa ja löytymisessä.

Selkeän työnantajabrändin mahdollistama henkilö-organisaatio-yhteensopivuus lisää Rain ja Nandyn (2021) mukaan myös työntekijöiden organisaatioon kuuluvuuden tunnetta ja sitä kautta heidän aikeitaan pysyä organisaatiossa. Tämä johtuu siitä, että työntekijöiden on helpompi tuntee kuuluvansa organisaatioon, kun he ymmärtävät työnantajansa arvot ja kokevat niiden olevan linjassa omien arvojensa kanssa. Myös Tanwar ja Kumar (2019) tukevat kyseistä väitettä, sillä heidän mukaansa työnantaja tulee valituksi vain, jos työntekijä tai -hakija kokee arvojensa olevan yhteensopivia organisaation arvojen kanssa. Näin ollen, mikäli arvojen yhteensopivuutta ei löydy, ei työnantaja tule luultavasti valituksi, vaikka työnantajabrändäystä olisikin tehty. Näin ollen henkilö-organisaatio-yhteensopivuuteen pyrkiminen on erittäin tärkeää yrityksille työnantajabrändäyksen lisäksi.

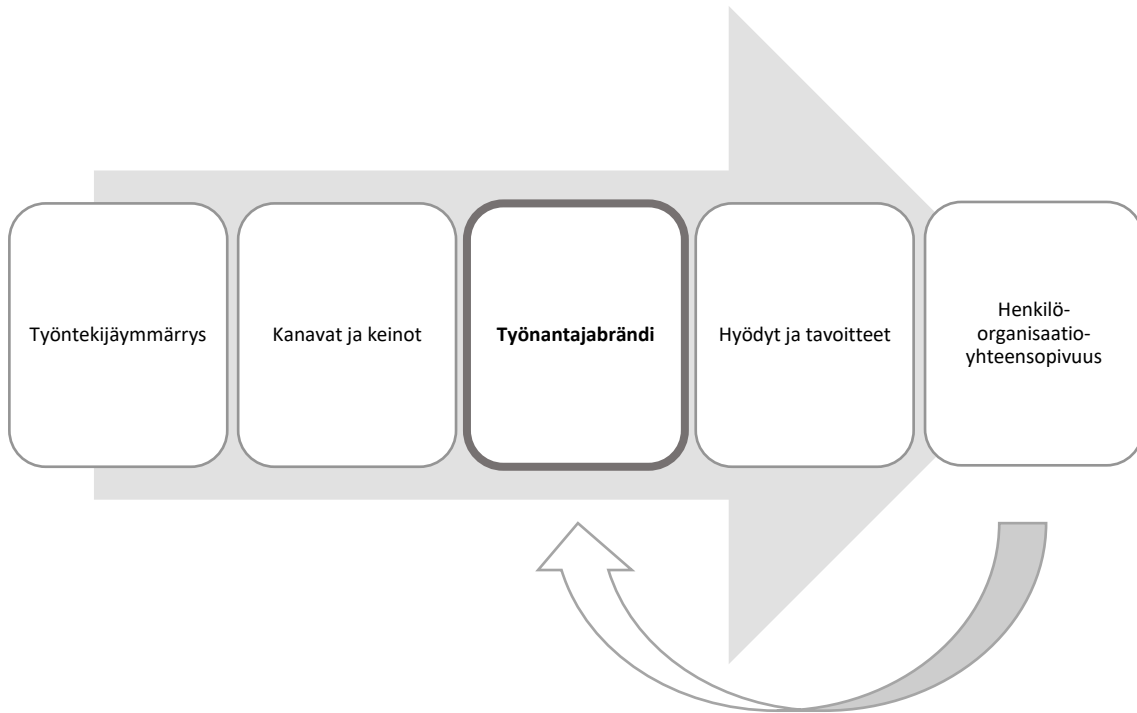
Seuraava kuvio 6 havainnollistaa Rain ja Nandyn (2021) ajatuksia työnantajabrändin ja henkilö-organisaatio-yhteensopivuuden yhteydestä. Heidän mukaansa vahvalla työnantajabrändillä on mahdollista saavuttaa henkilö-organisaatio-yhteensopivuus. Yhteensopivuus johtaa sitoutuneisiin ja tyytyväisiin työntekijöihin, mikä puolestaan vahvistaa työnantajabrändiä entisestään.



Kuvio 6. Työnantajabrändäyksen ja henkilö-organisaatio-yhteensopivuuden kehä.

2.6 Teoreettinen viitekehys

Kuviossa 7 havainnollistetaan tutkimuksessa käytettävä teoreettinen viitekehys, jonka pohjalta muun muassa haastattelukysymykset on laadittu ja tuloksia tarkastellaan. Teoreettinen viitekehys rakentuu työnantajabrändäyksen prosessista, joka pitää sisällään eri ulottuvuuksia. Brändäysprosessi alkaa työntekijöiden ymmärtämisestä, minkä pohjalta osin itsestään ja osin tietoisesti valikoituvat työnantajabrändin muodostumiseen käytetyt keinot ja kanavat. Työnantajabrändäykselle puolestaan on asetettu usein tavoitteita, ja brändäys tuottaa erinäisiä hyötyjä organisaatioille. Henkilö-organisaatio-yhteensopivuus on yksi työnantajabrändäyksen hyödyistä ja seurauksista. Yhteensopivuudella puolestaan voidaan pyrkiä vaikuttamaan työnantajabrändiin ja sen vahvistamiseen. Kyseisestä työnantajabrändäyksen teemoista muodostuu tämän tutkimuksen teoreettinen viitekehys.



Kuvio 7. Tutkimuksen teoreettinen viitekehys.

3 Tutkimuksen toteutus

Tässä luvussa esitellään tutkimuksessa tehtyjä valintoja muun muassa tutkimuksen lähestymistavan, aineistojen hankinnan sekä aineistojen analysoinnin osalta. Seuraavaksi käydään läpi esimerkiksi laadullisen tutkimuksen periaatteita, tutkimuksessa käytettyjen aineistojen eli luonnollisen aineiston sekä haastatteluaineiston ominaisuuksia sekä sisälönanalyysin piirteitä liittäen teoreettinen tieto tutkimuksessa käytettyihin menetelmiin ja tehtyihin valintoihin. Lisäksi luvussa esitellään tutkimuksen kohteeksi valitut organisaatiot sekä haastateltavat.

3.1 Laadullinen tutkimus

Tutkimuksen lähestymistavaksi valikoitui laadullinen tutkimus. Kohteena ovat laadulliselle tutkimukselle ominaiset ajatukset, näkemykset sekä kokemukset, joten siitä saatava tieto on subjektiivista. Yleisesti ottaen laadullisella tutkimuksella pyritään lisäämään ymmärrystä halutusta aiheesta, tulkitsemaan ilmiötä sekä hankkimaan tietoa (Puusa & Juuti, 2020). Laadullinen tutkimus käsittelee yleensä aineistoa kokonaisuutena, joka selventää tutkijalle jonkin ilmiön kokonaisuuden rakennetta (Alasuutari, 2011). Tässä tutkimuksessa oli tarkoituksena selvittää, mistä tekijöistä ja miten työnantajabrändi muodostuu, sekä millä työnantajabrändäyksen keinoilla IT-alan kasvuyritysten on mahdollista löytää ja houkuttaa juuri heille sopivia työntekijöitä. Näin ollen tavoitteena oli sekä syventää ymmärrystä aiheen kokonaisuudesta että hankkia siitä tietoa.

Laadulliselle tutkimukselle on Puusan ja Juutin (2020) mukaan ominaista tutkimusasetelman ja tutkimusongelman avoimuus ja joustavuus. Tämä tarkoittaa sitä, että tutkijan ymmärryksen aiheesta lisääntyessä ja tutkimuksen edetessä tutkijan on usein tarpeellista arvioida alkuperäistä ongelmaa ja tutkimuskysymyksiä uudelleen. Täten tutkija voi täsmentää rajaustaan tutkimuksen edetessä. Myös tässä tutkimuksessa laadulliselle tutkimukselle ominaisesti aiheen rajaus muuttui tutkimuksen edetessä. Kirjallisuuskat-
sausta tehdessä ja keskeisiin teorioihin tutustuessa tutkijalle hahmottui paremmin muun

muassa henkilö-organisaatio-yhteensopivuuden yhteys työnantajabrändäykseen, minkä johdosta toiseksi tutkimuskysymykseksi valikoitui kyseistä teemaa käsittelevä kysymys.

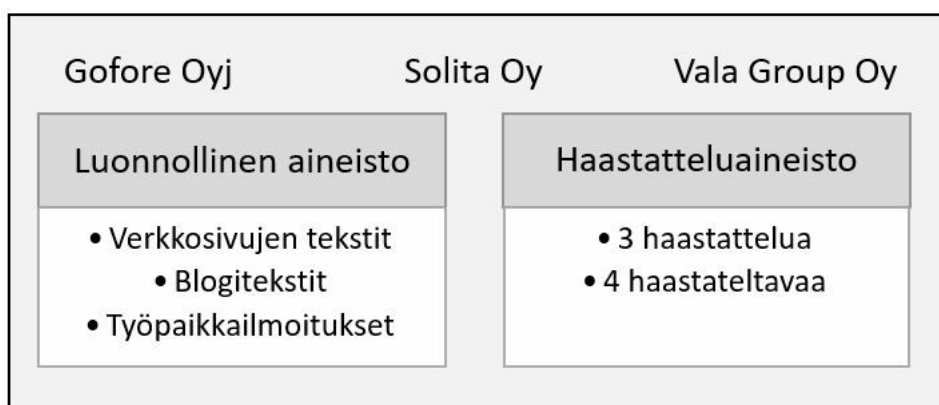
Tutkimusstrategiaksi valikoitui tapaustutkimus eli case-tutkimus, jossa laajan kokonaisuuden sijaan tutkimuksen kohteena on rajattu kokonaisuus, joka pitää sisällään joko yksittäisen tapauksen tai pienen joukon tapauksia. Tapaustutkimuksissa on mahdollista käyttää monenlaisia menetelmiä, minkä takia se ei itsessään ole tutkimusmenetelmä. (Yin, 1994, s. 1–14). Tämä tutkimus käsittelee kolmea IT-alan kasvuyritystä ja heidän edustajiaan, eli tutkimuksen kohteena on pieni joukko tapauksia. Tutkimusaineisto ei ole suppeutensa vuoksi yleistettävissä, vaan se on laadulliselle tutkimukselle ominaisesti tiettyyn kontekstiin sidonnainen ja rakentuu erilaisista tulkinnoista sekä yksilöiden antamista merkityksistä asioille (Puusa & Juuti, 2020). Tutkimus pyrkii keskittymään tulosten ja aineiston laatuun määrän sijaan sekä aineiston syvällisempään tulkitsemiseen. Otanta laadullisessa tutkimuksessa on suppea ja tapaukset valitaan tarkoituksenmukaisesti sekä harkinnanvaraisesti (Puusa & Juuti, 2020).

Tapaustutkimuksessa tutkittava tapaus tulee valita harkinnanvaraisesti siten, että tapaus on esimerkiksi tyypillinen ja näin mahdollisesti yleistettävissä, ainutkertainen ja opettava tai esimerkillinen tapaus (Vilkkä, Saarela & Eskola, 2018). Tässä tutkimuksessa tutkimuskohteet valittiin harkinnanvaraisesti luvussa 3.4 esitettyyn tapaan. Tutkimukseen valikoitui kolme IT-alan yritystä, jotka ovat saaneet tunnustusta työnantajabrändäyksen edelläkävijöinä ja näin muodostavat sekä opettavan että esimerkillisen tapauksen.

3.2 Aineistonkeruumenetelmät

Tässä tutkimuksessa aineistonkeruun toteuttamiseksi valikoitui kaksi menetelmää. Aineisto koostuu luonnollisesta aineistosta sekä haastatteluaineistosta. Tähän tutkimukseen valikoituivat kyseiset kaksi menetelmää, jotta tutkimus olisi monipuolisempi ja mahdollistaisi syvemmän ymmärryksen tutkimuksen kohteesta. Tutkijan mielestä pelkkä luonnollinen aineisto olisi ollut liian pintapuolinen katsaus aiheesta, joten haastattelujen

myötä aiheisiin oli mahdollista pureutua syvemmin. Luonnollinen aineisto ja haastatteluaineisto täten täydentävät toisiaan ja antavat monipuolisemman kuvan aiheesta. Tässä tutkimuksessa sekä luonnollisen aineiston että haastatteluaineiston kohteena olivat samat organisaatiot. Seuraava kuvio 8 havainnollistaa käytetyn aineiston kokonaisuutta.



Kuvio 8. Tutkimuksessa käytetyn aineiston kokonaisuus.

Kuten sanottu, osa tutkimuksen kokonaisaineistosta koostuu luonnollisesta (engl. naturally occurring) aineistosta, jolla tarkoitetaan aineistoa, joka on syntynyt riippumatta tutkijasta. Juhilan ja Suonisen (2016) mukaan luonnollisiin aineistoihin lukeutuvat muun muassa erilaiset ääni- ja videotallenteet sekä tekstit, kuten uutiset, verkkosivut, raportit ja pöytäkirjat. Tällöin aineistot ovat olemassa ja tuotettu alun perin muuta tarkoitusta kuin tutkimusta varten toisin kuin esimerkiksi haastattelut tai kyselyt. Tässä tutkimuksessa käytetty luonnollinen aineisto koostuu teksteistä kohdeyritysten verkkosivuilla, blogeissa sekä työpaikkailmoituksissa. Kyseiset tekstit olisivat olemassa myös ilman tätä tutkimusta, mikä tekee aineistosta luonnollisen, toiselta termiltään valmiin. Tässä tutkimuksessa aineistoon valittiin ainoastaan yritysten verkkosivut, blogitekstit sekä työpaikkailmoitukset, jottei aineistosta tule liian laaja. Näin ollen tutkimuksesta tietoisesti rajattiin pois muun muassa median kirjoitukset työnantajista, uutiset, työntekijöiden jakamat kokemukset työnantajista erilaisissa palveluissa sekä sosiaalisen median julkaisut. Luonnollisesta aineistosta on pyritty löytämään vastauksia ensimmäiseen tutkimuskysymykseen, eli mistä tekijöistä ja miten työnantajabrändi muodostuu.

Tässä tutkimuksessa luonnollisen aineiston kerääminen alkoi yritysten verkkosivuihin tutustumisella. Verkkosivuilta löytyi tekstejä liittyen muun muassa yritykseen työnantajana, työnantajalupauksiin, arvoihin ja muihin työnantajabrändäykseen liittyviin teemoihin. Kyseisistä teksteistä verkkosivuilla, blogeissa sekä työpaikkailmoituksissa koostettiin erillinen tiedosto, joka piti sisällään ainoastaan kyseiset tutkimuksen kannalta relevantit tekstit. Verkkosivuilta valitut tekstit löytyivät pääasiassa yritysten työnantaja- tai urasivustoilta, jotka käsittelivät erityisesti yritystä työnantajana. Blogeista puolestaan valittiin kirjoituksia, jotka liittyivät juuri työnantajabrändiin eri tavoin. Blogikirjoituksia etsittiin blogien omien hakukoneiden avulla erilaisilla asiasanoilla, kuten *työnantaja*, *työnantajakuva* ja *työnantajabrändi*. Työpaikkailmoitukset löytyivät puolestaan yritysten verkkosivuilta omaksi osiokseen koostettuna. Tutkimusaineistoon valittiin sattumanvaraisesti kaksi työpaikkailmoitusta kutakin yritystä kohden. Aineistossa hyödynnettiin näin ollen tekstejä yhteensä kuudesta työpaikkailmoituksesta. Seuraavassa taulukossa 1 on esitetty tutkimuksessa käytetyn luonnollisen aineiston kokonaisuus ja alkuperä.

Taulukko 1. Luonnollisen aineiston kokonaisuus.

Yritys	Aineisto	Lisätieto
Gofore Oyj	Verkkosivu	https://gofore.com/
Solita Oy	Verkkosivu	https://www.solita.fi/
Vala Group Oy	Verkkosivu	https://www.valagroup.com/fi/
Gofore Oyj	Blogikirjoitus	https://gofore.com/gofore-palkittiin-vuoden-2021-tyonantajabrandina/
Solita Oy	Blogikirjoitus	https://www.solita.fi/blogit/people-of-solita-niklas-murtola-senior-project-manager-koronaviilkku/
Solita Oy	Blogikirjoitus	https://www.solita.fi/blogit/miten-arvomme-vaikuttavat-solitan-tyontekijakokemukseen/
Vala Group Oy	Blogikirjoitus	https://www.valagroup.com/fi/blogi/markkinointi-mainonta-kirjoittajun-tunto-palvelussa-menestyneista-yrityksista/
Vala Group Oy	Blogikirjoitus	https://www.valagroup.com/fi/blogi/valas-values-explained-through-examples/
Gofore Oyj	Työpaikkailmoitus	2 kpl
Solita Oy	Työpaikkailmoitus	2 kpl
Vala Group Oy	Työpaikkailmoitus	2 kpl

Tutkimuksen toiseksi aineistonkeruumenetelmäksi valikoitui haastattelu, tarkemmin puolistrukturoitu teemahaastattelu. Haastattelu onkin yksi käytetyimmistä laadullisen tutkimuksen aineistonkeruumenetelmistä Suomessa (Eskola & Suoranta, 1998, s. 63). Haastattelu on hyvin joustava tiedonkeruumenetelmä, jonka avulla on mahdollista selvittää muun muassa taustalla vallitsevia motiiveja, syventää ja selventää tietoa halutusta aiheesta sekä saada monitahoisia ja niin sanotusti useaan suuntaan virtaavia vastauksia (Hirsjärvi & Hurme, 2008, s. 34–35). Puolistrukturoidulla haastattelulla tarkoitetaan Hirsjärven ja Hurmeen (2008, s. 47) mukaan haastattelumenetelmää, jossa tietty

haastattelujen rakenne ja näkökohta on päätetty etukäteen, ja se on jokaisessa haastattelussa samanlainen. Puolistrukturoitu haastattelu kuitenkin mahdollistaa joustavuuden esimerkiksi kysymysten järjestyksessä tai kysymysten sanamuodoissa. Lisäksi puolistrukturoidussa haastattelussa haastateltavat vastaavat kysymyksiin omin sanoin, eikä käytössä ole valmiita vastausvaihtoehtoja, jotta syvällisemmän vastauksen saanti olisi mahdollista (Eskola & Suoranta, 1998, s. 64).

Tässä tutkimuksessa puolistrukturoiminen tarkoitti haastattelurungon, kysymysten sekä keskeisten teemojen ennalta määrittelyä, mutta tutkijan oli mahdollista haastattelutilanteeseen sopivasti muuttaa muun muassa sanamuotoja, kysymysten järjestystä ja esittää lisäkysymyksiä tai jättää joitain kysymyksiä esittämättä. Teemahaastattelulle ominaista on haastattelun joustavuus, mikä mahdollisti teemojen käsittelyn ilman tarkkaa suunnitelmaa kysymysten esittämisestä. Kaikilta haastateltavilta kuitenkin kysyttiin kysymyksiä samoihin teemoihin liittyen ja ennalta määritellyjä kysymyksiä apuna käyttäen. Haastattelutilanteisiin oli näin ollen laadittu etukäteen haastattelurunko, jossa oli ennalta määritellyjä kysymyksiä haastattelun tueksi, mutta haastattelut eivät kuitenkaan edenneet systemaattisesti kyseisen rungon mukaan. Haastatteluissa käytetty teemahaastattelurunko löytyy tutkielman liitteestä 1.

Teemahaastattelun lähtökohta on se, että haastateltavalla tiedetään ennestään olevan kokemusta tietystä asiasta (Hirsjärvi & Hurme, 2008, s. 47). Tässä tapauksessa ennakkoselvityksen johdosta tiedettiin, että haastateltavat ainakin joltain osin ovat olleet työnantajabrändäyksen parissa tekemisissä. Teemahaastattelulle ominaista on luoda etukäteen haastattelurunko. Teemahaastattelu lisäksi on joustava menetelmä muun muassa haastattelujen määrän ja syvyyden suhteen, eikä edellytä niiltä tiettyjä määriä tai arvoja (Hirsjärvi & Hurme, 2008, s. 47–48). Teemahaastattelun pohjana on tutkijan selvitys tutkimuskohteen kannalta olennaisista asioista sekä teoriaan tutustuminen. Teemahaastatteluilla tutkija pyrkii syventämään tietoaan kyseisistä teemoista (Puusa, 2020).

Nimensä mukaisesti teemahaastattelulle keskeisintä Hirsjärven ja Hurmeen (2008, s. 47–48) mukaan on haastattelun eteneminen ennalta määriteltyjen teemojen mukaan sanatakkien kysymysten sijaan. Se mahdollistaa paremmin haastateltavien äänen esiin tuomisen sekä heidän asioille antamien merkitysten huomioimisen. Tässä tutkimuksessa haastattelun keskeisimmät teemat olivat työnantajabrändin muodostuminen, työnantajabrändäyksen keinot ja tavoitteet sekä henkilö-organisaatio-yhteensopivuus osana työnantajabrändäystä. Kaikissa haastatteluissa käsiteltiin samoja ennalta määriteltyjä teemoja, mutta haastateltavasta ja vastauksista riippuen eri laajuuksin ja osittain myös eri järjestyksessä. Sen mahdollisti teemahaastattelun joustava muoto.

Haastattelukysymysten lähettämisestä ennakkoon haastateltaville on tutkijoiden keskuudessa eriäviä mielipiteitä. Tässä tutkimuksessa päätettiin, että tämän tutkimuksen kannalta parasta on, että haastateltavat eivät ennakkoon saa tietää tarkkoja haastattelukysymyksiä. Tällä pyrittiin välttämään tilanne, jossa haastateltavat olisivat etukäteen miettineet vastauksiaan ja mahdollisesti rajanneet tai kaunistelleet asioita, mikä olisi vaikuttanut vastausten laajuuteen sekä mahdollisesti myös luotettavuuteen. Sen sijaan haastateltaville kerrottiin ennalta haastattelujen teemat, jotta haastateltavat osaisivat kuitenkin joltain osin varautua siihen, mitä tuleman pitää.

Eskolan ja Suorannan (1998, s. 68) mukaan haastatteluissa luottamus on yksi avaintekijöistä. Luottamuksella on suora vaikutus muun muassa haastattelun antiin ja siihen, kuinka avoimesti haastateltava kertoo asioista. Puusan (2020) mukaan luottamuksen syntymiselle on oleellista, että haastattelutilanne ei muistuta kuulustelua ja haastateltava pyrkii niin sanotusti puhumaan samaa kieltä haastateltavien kanssa. Haastattelun luottamukselliseen ilmapiiriin on mahdollista vaikuttaa esimerkiksi esittelemällä tutkimus, kertomalla haastateltavien anonymiteetistä sekä valitsemalla rauhallinen tila, jossa ei ole muita ihmisiä (Eskola & Suoranta, 1998, s. 66–68). Tässä tutkimuksessa tutkija esiteltiin heti tapaamisen alussa tutkimustaan, varmisti haastattelun nauhoittamisen sopivan haastateltaville, kertoi haastateltaville heidän anonymiteetistään sekä valitsi haastattelulle rauhallisen tilan. Lisäksi heti haastattelun alussa todettiin, ettei tilannetta

tarvitse jännittää tai liialti stressata omia vastauksiaan, vaan toiveena on, että keskustelu on rentoa ”jutustelua”.

Puusan (2020) mukaan on tärkeää muistaa, että haastattelu on vuorovaikutteinen tilanne, jossa osapuolet vaikuttavat toisiinsa. Tällöin esimerkiksi tutkijan rooli on merkittävä, sillä hän johdattaa keskustelua eteenpäin, vaikka pyrkiikin antamaan enemmän tilaa haastateltavien vastauksille. On myös hyvä tiedostaa, että haastatteluaineisto koostuu haastateltavien omakohtaisista kokemuksista ja tulkinnoista, joista tutkija puolestaan tekee omat tulkintansa. Näin ollen interaktiossa syntynyt tutkimus on hyvin tilansidonnaista, eikä sovellu liialliseen yleistämiseen. Lisäksi vaarana on, että haastateltavat antavat yleisesti hyväksytyjä vastauksia kysymyksiin ja pyrkivät näin saamaan sosiaalista hyväksyntää.

Haastattelut toteutettiin helmikuun 2022 alussa peräkkäisinä päivinä. Haastatteluja tehtiin kolme kappaletta, kukin etäyhteydellä Zoom-sovelluksen välityksellä. Kaikilla osapuolilla oli koko haastattelun ajan videokuva päällä, mikä paransi haastattelujen luotettavuutta. Varsinaiset haastattelut kestivät 45–51 minuuttia, minkä lisäksi noin 10 minuuttia kului käytännön asioiden, kuten haastattelun sisällön, tallennusluvan, anonymiteettisuojaan sekä tutkimuksen aikataulun, läpikäymiseen. Kokonaisuudessaan haastattelutilanteet kestivät siis noin yhden tunnin. Haastattelijalla oli haastattelutilanteissa mukana muun muassa kirjallinen haastattelurunko sekä sekuntikello, jotta tarpeelliset asiat ja kysymykset tulisivat varmasti käytyä läpi ja haastattelun kesto ei ylittäisi haastattelulle varattua yhden tunnin mittaista aikaa. Kaikki haastatteluista nauhoitettiin luvan kanssa, mikä mahdollisti aineiston analysoinnin seuraavassa luvussa esitetyn menetelmän mukaan.

3.3 Aineiston analyysi

Haastatteluaineiston analyysi alkoi nauhoitettujen haastattelujen sanatarkalla litteroinnilla eli puheen muuntamisella tekstiksi. Litteroinnin tarkkuus tulee arvioida tutkimuksen

metodisen lähestymistavan mukaan. Koska tämän tutkimuksen tavoitteena on selvittää, *mitä* ilmiössä tapahtuu, riittää litterointitarkkuudeksi sanatarkka litteraatio, josta esimerkiksi tauot, äänenpainot ja äännähdykset jätetään kirjaamatta ylös (Ruusuvuori, 2010, s. 424–428). Tässä tutkimuksessa on päädytty kyseiseen tarkkuuteen, jotta aineistosta ei kuitenkaan jää olennaisia asioita pois, ja jotta aineisto pysyy luotettavampana. Litteroinnin yhtenä tavoitteena onkin lisätä tutkimuksen läpinäkyvyyttä (Nikander, 2010, s. 433).

Analyysivaiheessa raaka-aineistosta eli tässä tutkimuksessa litteroidusta tekstistä sekä luonnollisen aineiston teksteistä valikoidaan olennainen aines tutkimusongelmaa ajatellen. Tapoja valikoida ja jaotella aineistoa on useita, mutta tämän tutkimuksen analyysimenetelmäksi valikoitui teemoittelu. Kyseisen menetelmän käyttö vaatii alkuun kunnollista aineistoon perehtymistä. Näin on toimittu myös tässä tutkimuksessa. Teemoittelulla tarkoitetaan aineistosta tutkimusongelman kannalta olennaisten asioiden esiin nostamista (Eskola & Suoranta, 1998). Tutkija voi poimia aineistosta keskeisiä aiheita, jotka toistuvat aineistossa ja jotka tutkija kokee oleellisiksi tutkimusongelman kannalta. Haastatteluaineistossa toistuvia, yhteneväisiä teemoja voi löytää joko yhden ihmisen haastattelusta tai usean henkilön haastatteluista (Hirsjärvi & Hurme, 2008, s. 173). Jotta teemoittelusta voidaan saada eniten hyötyä irti, on tärkeää, että päätelmissä analyysin tuloksia peilataan teoriaan (Eskola & Suoranta, 1998; Koski, 2020). Teemoittelun tuloksia peilataankin tutkielman johtopäätöksissä teoreettiseen viitekehykseen.

Analysointi alkoi aineistojen läpilukemisella useampaan kertaan. Tämän jälkeen tutkija teki muistiinpanoja tutkimuksen kannalta oleellisista teemoista, jotka toistuvat useaan otteeseen aineistossa. Kun hahmotelma teemoista oli valmis, ”värikoodattiin” aineistosta kuhunkin teemaan liittyvät osiot. Lopulta aineisto oli mahdollista värikoodien mukaan ryhmitellä teemojen mukaisesti. Tässä tutkimuksessa aineistoja käsiteltiin analyysivaiheessa erikseen, eli luonnollisesta aineistosta ja haastatteluaineistosta nostettiin esiin hieman erilaisia teemoja, sen mukaan, mitä tutkija koki kussakin aineistossa olennaisiksi. Molempien aineistojen analysointiin käytettiin kuitenkin samaa menetelmää.

Hirsjärven ja Hurmeen (2008, s. 149–150) mukaan aineiston analysointi ei lopu teemoitteluun, vaan olennainen vaihe analyysissa on aineiston yhdistely. Yhdistelyllä tarkoitetaan yhteneväisyyksien ja säännönmukaisuuksien tai vaihtoehtoisesti muusta aineistosta poikkeavien asioiden etsimistä. Yhdisteltyjä luokkia voidaan nimetä muun muassa teoreettisten käsitteiden mukaan tai vaihtoehtoisesti tutkijan itse keksimillä ilmiöitä kuvaavilla käsitteillä. Tutkimuksessa yhdistelyn tuotos näkyy tulosluvussa, jossa tulokset on esitetty tutkijan valitsemien teemojen mukaisesti. Yhdistellyt luokat on nimetty teoriaa apuna käyttäen, kuitenkin tutkijan hyväksi katsomallaan tavalla. Tulososiossa kustakin teemasta on pyritty löytämään olennaisia asioita, joiden avulla on mahdollista vastata tutkimuskysymyksiin (Koski, 2020).

3.4 Tutkimuksen kohdeorganisaatiot ja niiden valinta

Alun perin tutkimuksen kohteeksi oli ajateltu valita suomalaisia kasvuyrityksiä. Mahdollisten yritysten kartoittaminen aloitettiin selaamalla verkossa erilaisia listoja suomalaisista kasvuyrityksistä sekä esimerkiksi Great Place to Work -kilpailussa menestyneitä yrityksiä. Tutkija selasi lukuisten listoilla esiintyneiden yritysten verkkosivuja ja yritti saada kuvaa heidän työnantajabrändistään sekä löytää vihiä siitä, tehdäänkö yrityksessä mahdollisesti tietoista työnantajabrändäystä. Lisäksi ennen yhteydenottoa varmistettiin yritysten taloustiedoista, että yritykset täyttävät kasvuorganisaation kriteerit. Kasvuyrityksen määritelmiä on olemassa useampia, mutta esimerkiksi Tilastokeskus on määritellyt kasvuyrityksen seuraavalla tavalla.

Kasvuyritykseksi luetaan yritys, joka työllistää kasvukauden alussa vähintään 10 henkilöä ja seuraavan kolmen vuoden aikana henkilöstön keskimääräinen kasvu ylittää 20 prosenttia vuositasolla. (Tilastokeskus, n.d.)

Aluksi otettiin yhteyttä kolmeen suomalaiseen kasvuyritykseen, joista kaikista saatiin kieltävä vastaus. Osa ehdolla olleista yrityksistä oli ohjelmistoalan yrityksiä, ja tutkimuksen ohjaaja nostikin ilmoille mahdollisuuden kohdetoimialan rajaamisesta. Asiaa tarkemmin tutkittuaan tutkija huomasi, että kyseisellä toimialalla työnantajabrändäystä

tehdään melko paljon, sillä alalla on suuri pula työntekijöistä, eli kilpailu työnantajien välillä on suurta. Näin ollen päädyttiin ottamaan yhteyttä kolmeen ohjelmistoalan yritykseen, joiden työnantajabrändit vaikuttivat kiinnostavilta ja joiden työnantajabrändäystyöstä oli jo etukäteen kuultu, muun muassa sosiaalisessa mediassa. Kaksi valituista yrityksistä on ollut muun muassa Duunitorin järjestämän Rekrygaalan *Vuoden työnantajabrändi* -kategorian finalisteja ja kaksi yrityksistä saanut Tuntopalvelun myöntämän *Vuoden menestynein työnantajabrändi* -tittelin omissa kokoluokissaan. Näin ollen etukäteen osattiin odottaa, että kyseisissä yrityksissä on ainakin jollain tasolla pyritty huomioimaan työnantajabrändäys. Yritysten edustajiin otettiin yhteyttä sähköpostitse, ja kaikilta saatiin myöntävä vastaus. Tutkimuksen kohdeorganisaatioiksi valikoitui lopulta kolme ohjelmistoalan kasvuyritystä: Gofore Oyj, Solita Oy sekä Vala Group Oy. Kohdeyritykset esitellään tämän alaluvun lopulla tarkemmin.

Kohdeyritysten edustajia lähestyttiin joko sähköpostiviestillä tai LinkedIn-viestillä. Yritysten verkkosivuilta etsittiin HR-, rekrytointi- tai työnantajabrändäys- osaajia ja heidän yhteystietojaan. Osalla yrityksistä kyseisten henkilöiden nimet, tittelit ja sähköpostiosoitteet olivat julkisia. Näin ollen heitä oli mahdollista lähestyä suoraan sähköpostitse. Osalla yrityksistä puolestaan kyseisten henkilöiden tiedot eivät olleet julkisesti esillä verkkosivuilla. Tällöin päädyttiin etsimään LinkedIn-hakutyökalun avulla yrityksessä työskenteleviä HR-, rekrytointi- tai työnantajabrändäysosaajia. Löydettyään potentiaalisia haastateltavia haun avulla tutkija lähetti heille verkostoitumispyynnöt, ja henkilöiden hyväksytyä pyynnöt tutkija lähetti heille viestin LinkedInin kautta.

Gofore Oyj

Gofore Oyj on vuonna 2001 perustettu ohjelmisto- ja konsulttiyritys, joka on listautunut Helsingin pörssiin vuonna 2017. Ikää yrityksellä on täten yli 20 vuotta. Yritys työllistää yli 800 työntekijää yhteensä 11 toimipisteessä Euroopan sisällä. Gofore on perustettu Tampereella, ja sen pääkonttori sijaitsee yhä Tampereella. Lisäksi toimipaikkoja löytyy

Suomesta muun muassa Helsingistä, Tampereelta ja Turusta. Goforen päätoimiala on ohjelmistojen suunnittelu ja valmistus, ja sen palveluihin kuuluu erilaisia digitalisaation palveluita, kuten johdon konsultointia, pilvipalveluiden ratkaisuja, ohjelmistotestausta sekä digitaalisten palveluiden muotoilua sekä rakentamista.

Goforen liikevaihto oli viimeisimmällä tilikaudella (2021) 104,5 miljoonaa euroa ja yrityksen henkilöstömäärä puolestaan oli yli 800. Myös Goforen vuosittainen kasvuprosentti on ollut yli 40 %, ja yritys tavoitteleeekin jatkuvaa kasvua. Yrityksen on perustanut aikanaan Timur Kärki, mutta tällä hetkellä yrityksen toimitusjohtajana toimii Tor Nylund.

Solita Oy

Solita Oy on Tampereella vuonna 1996 perustettu teknologia-, data- sekä designkonserni. Sen päätoimiala on niin ikään ohjelmistojen suunnittelu ja valmistus. Yritys tarjoaa yritys- ja julkishallinnon organisaatioille muun muassa digitaalisia palveluita, strategista konsultointia, palvelumuotoilua, pilvipalveluita sekä AI- ja analytiikkaratkaisuja. Yritys onkin määritellyt toiseksi toimialakseen it-palvelut. Solitan kotipaikka on edelleen Tampereella, ja Suomen lisäksi yhtiöllä on toimipisteitä viidessä eri Euroopan maassa. Yrityksen toimitusjohtaja on Ossi Lindroos, ja yrityksen on aikanaan perustanut Heikki Halme.

Solita työllistää yli 1200 strategisen konsultoinnin, analytiikan, palvelumuotoilun, pilvipalvelujen, integraation ja ohjelmistokehityksen ammattilaista, ja henkilöstömäärän vuosittainen kasvu on ollut keskimäärin 20 prosentin luokkaa. Yhtiön liikevaihto on viimeisimmällä julkistetulla tilikaudella (2020) ollut 111,45 miljoonaa euroa. Liikevaihdon muutosprosentti ei yltänyt kyseisenä vuonna yli kymmeneen prosenttiin, mutta aiempina vuosina liikevaihto on noussut tasaisesti noin 20 prosenttia vuosittain.

VALA Group Oy

Vala Group Oy, lyhyemmin Vala, on suomalainen ohjelmiston laadun asiantuntijayritys. Vala on perustettu Helsingissä vuonna 2008, joten yrityksen ikä on noin 14 vuotta. Myös Valan pääasiallinen toimiala on ohjelmistojen suunnittelu ja valmistus, ja Valan palveluihin kuuluvatkin muun muassa ohjelmiston laadunvarmistus, ohjelmistokehitys sekä ohjelmistoautomaatio. Valan liikevaihto on useamman vuoden ajan ollut suuressa yli 20 prosentin kasvussa, ja viimeisimmän julkistetun tilikauden (2020) liikevaihto oli 11,52 miljoonaa euroa. Henkilöstömäärä yhtiöllä on joulukuussa 2021 ollut lähes 130 henkeä. Myös henkilöstömäärä on noussut vuosittain kymmenillä prosenteilla.

Valan toimitusjohtajana toimii Sami Tuomisaari. Vala on 80-prosenttisesti Siili Solutionsin omistuksessa, ja loput yrityksen osakkeet ovat Valan työntekijöiden omistuksessa. Yhtiö toimii kuitenkin itsenäisesti ja on Siili Solutionsin portfolioyhtiö. Valan pääkonttori ja toistaiseksi myös ainoa toimipiste sijaitsee Helsingissä.

Haastateltavien taustatiedot

Haastattelut käytiin näin ollen edellä mainittujen kolmen yrityksen edustajien kanssa. Haastateltavia oli yhteensä neljä, eli yhdestä yrityksestä haastatteluun osallistui kaksi henkilöä ja muista yksi. Kaikki haastateltavat työskentelivät hieman eri vastuualueiden parissa, ja heillä oli keskenään erilaiset tittelit. Haastateltavien urataustat vaihtelivat muun muassa toimialojen sekä aiempien työtehtävien ja -kokemusten osalta, mikä teki otoksesta monipuolisen pienestä otoskoosta huolimatta. Haastateltavien urat olivat eripituisia, ja työsuhteen kesto nykyisellä työnantajalla vaihteli yhdestä vuodesta neljään vuoteen. Taulukkoon 2 on koottu haastateltavien taustatiedot. Taulukosta löytyy haastateltavien tittelit ja työsuhteen kestot nykyisellä työnantajalla haastatteluhetkellä sekä senhetkiset vastualueet.

Taulukko 2. Haastateltavien taustatiedot.

Haastateltava	Titteli	Työsuhteen kesto nykyisellä työnantajalla	Vastuualue
A	People & Culture	1,5 v.	Laaja-alaisesti ihmiset, työhyvinvointi, kulttuuri ja organisaation kehitys
B	Talent Acquisition Owner & People Lead	3,5 v.	Yksikön rekrytointiprosessit ja niiden toiminta, työnantajamielikuva
C	Marketing Lead	1 v.	Yksikön markkinointi ja näkyvyys, työnantajamielikuvan ja rekrytointimarkkinoinnin kehitys
D	Head of Growth and Culture	4 v.	Rekrytoinnit, työnantajabrändi, organisaatiokulttuurin kehitys, työntekijäkokemus ja sen mittaaminen

Haastateltavien anonymiteetin säilyttämiseksi haastatteluaineiston tuloksissa ja analyysissä haastateltaviin viitataan kirjaimin A, B, C ja D sekä yrityksiin kirjaimin X, Y ja Z. Kirjaimet on jaettu yrityksille ja haastateltaville satunnaisessa järjestyksessä. Kohdeorganisaatioilta on saatu lupa yritysten esittelemiselle yritysten oikeita nimiä käyttäen, mutta analyysin yhtenäistämiseksi ja haastateltavien anonymiteetin säilyttämiseksi Tutkimustulokset-luvussa myös yrityksiin viitataan anonymisti kirjaimia käyttäen.

4 Tutkimustulokset

Seuraavaksi esitellään luonnollisen aineiston sekä teemahaastattelujen tulokset työnantajabrändäykseen liittyen. Tulokset esitellään luonnollisesta aineistosta sekä haastatteluista esiin nostettujen teemojen mukaisesti. Ensimmäisessä alaluvussa esitellään luonnollisesta eli julkisesta aineistosta nostettuja tuloksia siitä, miten hyvää työnantajabrändiä on mahdollista tuottaa, millaisia keinoja on mahdollista käyttää ja mistä työnantajabrändi voi koostua. Toisessa alaluvussa puolestaan esitellään haastatteluaineistosta esiin nostettuja teemoja työnantajabrändin muodostumiseen, keinoihin, hyötyihin sekä henkilö-organisaatio-yhteensopivuuden löytymiseen liittyen.

4.1 Luonnollinen aineisto

Tässä luvussa esitellään tutkimuksessa käytetyn luonnollisen aineiston pohjalta kerätyt tulokset. Tulokset käsittelevät tekijöitä, jotka vaikuttavat työnantajabrändiin. Tekijät voivat vaikuttaa brändiin joko itsestään tai tapahtua työnantajan toimesta. Luonnollisen aineiston tulosten yhteydessä käytetyt lainaukset on poimittu käytetystä aineistosta eli kohdeyritysten verkkosivuilta, blogeista sekä työpaikkailmoituksista.

4.1.1 Organisaatiokulttuuri ja arvot

Kunkin kohdeorganisaation työnhakijaviestinnässä korostuivat organisaatiokulttuuri sekä organisaatioiden arvot. Esittelemällä kulttuuriaan ja arvojaan yritysten onkin mahdollista vaikuttaa siihen, millaisen kuvan muun muassa työnhakijat työnantajasta saavat. Niin työpaikkailmoituksissa kuin yritysten verkkosivuiltaakin kulttuurista viestittiin muun muassa konkreettisten esimerkkien kautta. Läpinäkyvyys, avoimuus ja vastuullisuus olivat arvoja, jotka toistuivat kohdeorganisaatioiden urasivuilla ja työpaikkailmoituksissa. Lisäksi yritysten listaamia arvoja olivat muun muassa välittäminen, rohkeus ja autonomia. Kunkin yrityksen viestinnästä huokui kulttuurin merkitys yrityksen toiminnalle, ja

kulttuuria pyrittiinkin tuomaan esiin eri tavoin. Arvoista ja kulttuurista kerrottiin muun muassa seuraavilla tavoilla yritysten verkkosivuilla.

Jotkut kutsuvat sitä hyggeksi, mutta meille tämä on normaali ja välttämätön osa pohjoismaista elämää: pienet, mutta isot, hetket joilla on väliä. Sellaiset kuten rentouttava tauko kollegojen tai asiakkaiden kanssa, villasukkien käyttö toimistolla, virkistävä videopelihetki, kotoisen omaleimainen tunnelma, jne. (Yritys Y)

[Yritys A:ssa] listatut yhteiset arvomme ovat aidosti tärkeitä. Meillä arvojen mukaan eletään ja tehdään päivittäisiä päätöksiä. Jos esimerkiksi keskustelu Slackissa kääntyisi negatiiviseksi, muistutamme toisiamme empatiasta. (Yritys X)

Kuten sanottu, organisaatiot puhuivat viestinnässään matalahierarkkisyyden sekä itseohjautuvuuden puolesta. Hierarkiavapaus ja itseohjautuvuus mainittiin erään kohdeorganisaation verkkosivuilla asioina, jotka yritys lupaa tarjota työntekijöilleen. Kyseinen ajatusmaailma nousi esiin myös muiden yritysten verkkosivuilla. Osa yrityksistä oli tuonut työntekijöidensä kokemuksia ja kommentteja työnantajastaan esiin verkkosivuilleen erilaisten julkaisusarjojen sekä blogitekstien kautta. Työntekijät kuvasivat muun muassa työnantajansa organisaatorakennetta, kulttuuria sekä arvomaailmaa seuraavin tavoin.

Mielestäni [Yritys Y:ssä] parasta on ihmisistä välittäminen, joka näkyy firmassa kaikessa tekemisessä. Emme mainosta olevamme lättänä organisaatio, vaan haluamme, että jokaisella [Yritys Y:n työntekijällä] on oma lähiesimies, jolle on myös varattu riittävästi aikaa läsnäoloon ja tarvittaessa myös auttamiseen arjen haasteissa. Byrokratian kanssa tällä ei kuitenkaan ole mitään tekemistä – tarpeettoman byrokratian vastustaminen löytyy jokaisen [Yritys Y:n työntekijän] DNA:sta. (Yritys Y)

Meillä on osallistettu ihmisiä tekemiseen aina. Kaiken pohjana on arvomaailmamme. Haluamme olla jokaiselle [Yritys Z:n työntekijälle] hyvä työpaikka. Uskomme, että kun työnantaja tuottaa poikkeuksellisen hyvää työntekijäkokemusta, työntekijät haluavat kertoa siitä. (Yritys Z)

Osan kohdeorganisaatioista viestinnässä tuli ilmi ihmislähtöisen kulttuurin korostaminen. Eräs organisaatioista mainosti muun muassa verkkosivuillaan, että heidän intohimonaan

on digitalisaatio mutta keskiössä on ihminen. He olivat tiivistäneet urasivuilleen kulttuurinsa kulmakivet, joista yksi olikin itseohjautuvuus ja yhdessä tekeminen. Urasivuilla teemoja avattiin tarkemmin muun muassa seuraavin sanoin.

Kaikki toimintamme pohjautuu itseohjautuvuuteen, läpinäkyvyyteen ja yhdessä tekemiseen. Kannustamme työntekijöitämme avoimuuteen ja rehellisyyteen. Jokaisen mielipide on tärkeä ja luotamme siihen, että asiantuntijamme tekevät itse parhaat päätökset työhönsä liittyen. (Yritys Z)

Elämä, ja ihmiset, ensin. Meillä joustavuus ja vapaus tarkoittavat hyvinvointia ja tehokkuutta. Arvostamme valinnanvapautta: voimme valita milloin ja missä työskentelemme, toimitilamme ovat joustavat ja tuemme etätyötä, vanhempainvapaalla käytössäsi on työhön paluuta helpottava mentorihjelmamme. (Yritys Y)

Yhden kohdeorganisaatioista urasivuilta löytyi tiivis yhteenveto asioista, joita he tarjoavat työntekijöilleen eli toisin sanoen työnantajalupaus. Jokaisen kohdeyrityksen työpaikkailmoituksilta tai verkkosivuilta löytyi tiivistetysti listattuna jonkin asteinen työnantajalupaus. Se voikin olla yksi keino vaikuttaa työnantajabrändin muodostumiseen. Osa lupauksista liittyivät vahvasti työntekijöiden arvoihin. Työnantajat kertoivat muun muassa tarjoavansa yhteisön ja työkaverit, jotka jakavat yhteisen arvomaailman ja jotka välittävät aidosti. Tällä tavoin työnantaja viesti etsivänsä organisaatioon ihmisiä, jotka jakavat heidän arvomaailmansa eli etsivät arvomaailmaltaan yritykseen yhteensopivia työntekijöitä.

Houkuttelevina arvoina myös muun muassa vastuullisuus ja ympäristöystävällisyys tulivat ilmi kohdeorganisaatioiden viestinnässä. Eräs yrityksistä nosti muun muassa esiin lupauksessaan vastuullisuuden ja kestävyden yhtenä arvonaan. Yritys oli maininnut muun muassa blogiteksteissään käytännön tasolla, mitä kukin arvo tarkoittaa käytännössä. Käytännön konkreettisten esimerkkien kautta työnantajien onkin mahdollista luoda monipuolisempaa kuvaa toiminnastaan, kulttuuristaan ja arvoistaan sekä sitä kautta vaikuttaa työnantajabrändiinsä. Kestävyys näkyy kyseisellä työnantajalla blogitekstin mukaan muun muassa materian hankkimisen minimoimisena sekä lihattomana toimistona. Lisäksi yrityksen työnantajalupauksessa mainittiin seuraavasti.

Kompensoimme puolestasi keskimääräistä suomalaista hiilijalanjälkeä vastaavat vuosipäästöt. (Yritys X)

4.1.2 Työn ja vapaa-ajan tasapaino sekä joustavuus

Tämän päivän työnhakijoita houkutteleva vapauden ja vastuun kulttuuri korostui jokaisen kohdeorganisaation viestinnässä. Kukin kohdeorganisaatioista toi esiin verkkosivuiltaan sekä työpaikkailmoituksissaan joustavat työntekomahdollisuudet. Osa yrityksistä mainosti urasivuillaan muun muassa tukevansa etätötä. Lisäksi osa työnantajista kertoi työnantajisivuillaan tukevansa ja kannustavansa työntekijöitään myös löytämään hyvän tasapainon työn ja vapaa-ajan välille. Organisaatiot kertoivat tarjoavansa erilaisia työn ja vapaa-ajan tasapainottamista helpottavia palveluita työntekijöilleen, kuten lastenhoitopalvelua lapsen sairastuessa, etätoimiston ulkomailla tai erilaisia vapaa-ajanvieton aktiviteetteja, kuten saunailtoja, perhepäiviä sekä videopelejä. Myös joustavat tai lyhennetyt työajat olivat erään kohdeyrityksen blogissa mainittu keino sovittaa yhteen työ ja vapaa-aika. Toinen organisaatioista puolestaan mainosti seuraavasti verkkosivuillaan.

[Yritys Z:n työntekijöiden] yhteisöllisyys ulottuu myös työn ulkopuolelle erilaisten aktiviteettien kuten saunailtojen, videopelien ja perhepäivien muodossa. Jotta työ ja vapaa-aika löytäisivät tarvitsemasi tasapainon, tarjoamme sinulle joustavat työskentelyolosuhteet. (Yritys Z)

Uskomme työntekijöidemme tietävän itse, missä ja miten he työskentelevät parhaiten. Etä- ja osa-aikatöitä tehdään silloin, kun työntekijät itse näkevät ne parhaaksi. Työntekijämme pystyvät nauttimaan vapaa-ajastaan sekä toteuttamaan uratavoitteensa [Yritys Z:n] tarjoamien työaikajoustojen avulla. (Yritys Z)

4.1.3 Työympäristö ja -yhteisö

Yksi luonnollisesta aineistosta ilmi tullut keino työntekijöiden houkutteluun ja työnantajabrändin luomiseen oli muun muassa työyhteisön, työympäristön sekä laadukkaiden työvälineiden kuvaaminen ja esille nostaminen. Työntekijät arvostavat usein toimivia

työtiloja, otollista työpaikan sijaintia sekä laadukkaita työvälineitä sekä erityisesti viihtyisää työyhteisöä ja -ilmapiiriä. Kyseiset tekijät olivat esillä myös kohdeorganisaatioiden viestinnässä. Eräs yrityksistä muun muassa kertoi työpaikkailmoituksissaan tarjoavansa työntekijöilleen laadukkaita omavalintaisia työvälineitä. Yksi aineistosta esiin nostettu maininta verkkosivuilla oli puolestaan joustavien toimitilojen tarjoaminen, joilla yritys kertoo pyrkivänsä vaikuttamaan muun muassa työntekijöidensä tehokkuuteen.

Yhteisö, ilmapiiri ja yhteisöllisyys oli teema, jota jokainen kohdeorganisaatio toi ilmi joko verkkosivuillaan tai työpaikkailmoituksissaan. Muun muassa erään yrityksen verkkosivuilla yhteisöä kuvattiin erilaiset ihmiset hyväksyvänä ja toisiaan täydentävänä kokonaisuutena. Toinen työnantaja puolestaan kuvasi muun muassa työpaikkailmoituksissaan työyhteisöään empaattiseksi, ja yrityksen verkkosivujen viestinnässä oli tuotu vahvasti esiin sen visio olla onnellisin yritys vuoteen 2020 mennessä, jonka suunta on sittemmin muuttunut yksilöllisestä onnellisuudesta elämän ja työn merkityksellisyyteen. Kyseisen vision vahvalla viestimisellä työnantajan on mahdollista näyttää niin ulos kuin sisään päinkin välittävänsä työntekijöistään ja yhteisöstä. Myös yrityksen työnantajalupaukseen oli listattu, että he tarjoavat työntekijöilleen ”yhteisön, joka todella välittää sinusta”.

4.1.4 Työn merkityksellisyys ja yrityksen missio

Kohdeorganisaatioiden verkkosivuilla ja työpaikkailmoituksissa oli kerrottu työn merkityksellisyydestä, ja osa yrityksistä oli myös tuonut esiin missionsa. Työn merkityksellisyys on monelle työnhakijalle tärkeä kriteeri työpaikkaa etsiessään. Näin ollen kyseisten teemojen nostaminen esiin viestinnässä on mahdollinen keino luoda organisaatiosta houkutteleva työnantajakuva. Yksi kohdeyrityksistä muun muassa kertoi pyrkivänsä vaikuttamaan merkityksellisten projektien kautta maailmaan. He kertoivat olemassaolonsa ytimen olevan se, että heidän tekemisillään on positiivinen vaikutus.

Kehitämme uutta uusimmilla teknologioilla, työtavoilla ja opeilla. Missiomme on muuttaa maailma paremmaksi, ja kaikella tekemisellämme on positiivinen vaikutus. (Yritys Z)

Yritysten työpaikkailmoituksissa listattiin tiiviisti asioita, joita he lupaavat tarjota työntekijöilleen. Erään yrityksestä listalta löytyi ensimmäisenä merkityksellisyys, millä yrityksen onkin mahdollista tietoisesti pyrkiä osoittamaan työn merkityksellisyyden olevan heille tärkeä asia. Työpaikkailmoituksilta löytyi myös alla olevia viitteitä työn merkityksellisyydestä. Kyseinen yritys pyrki myös kuvaamaan konkreettisemmin, mitä merkityksellisyys voi käytännössä tarkoittaa.

Merkityksellisyys on projektiemme keskiössä. Merkityksellisyys voi näkyä monissa eri muodoissa – se voi tarkoittaa esimerkiksi yhteiskunnallista vaikuttamista, uusimpia teknologioita tai loppukäyttäjän arjen helpottamista. (Yritys Y)

4.1.5 Työsuhde-edut, palkitseminen ja työhyvinvointi

Työsuhde-edut, palkitseminen sekä työhyvinvointia tukevat toimet ovat yksiä perinteisimmistä keinoista houkutella uusia työntekijöitä. Myös jokaisen kohdeorganisaation verkkosivuilla tai työpaikkailmoituksilla näkyi lukuisia määriä erilaisia etuja. Erään organisaation urasivuilla ja työpaikkailmoituksissa mainittiin muun muassa työntekijöille tarjottu 500 euron vuosittainen hyvinvointibudjetti, sitouttamisohjelma sekä lounas- ja puhelinedut. Toinen puolestaan mainitsi tarjoavansa työntekijöilleen kilpailukykyisen palkan. Lisäksi erään yrityksen työnantajalupauksessa luvattiin työntekijöille hyvinvointia sekä työsuhde-etuja. Kyseisen yrityksen hyvinvointia tukeviin etuihin sisältyi verkkosivujen ja blogitekstin mukaan esimerkiksi Auntie -psykologista keskustelutukea sekä ulkoista tukea vuorovaikutteisten työelämätaitojen kehittämiseksi.

Hyvinvoinnista huolehtiminen oli erään kohdeyrityksen verkkosivujen mukaan myös yksi heitä työnantajana kuvaava tekijä. Yrityksen verkkosivuilla kerrottiin seuraavasti terveydestä ja hyvinvoinnista.

Haluamme pitää työntekijöistämme mahdollisimman hyvää huolta. Työnantajana ja yhteisönä lupaamme huolehtia sinusta, sillä hyvinvoivat työntekijät ovat liiketoimintamme ydin ja tärkein voimavaramme. (Yritys Z)

Lisäksi yrityksen työpaikkailmoituksilla mainittiin erilaiset työhyvinvointia tukevat palvelut, kuten ”fillarietu”. Kaikki yritykset eivät olleet kuitenkaan julkisesti esitelleet etuja laajasti, vaan osa yrityksistä lupasi kertoa eduista lisää mahdollisessa työhaastattelussa.

4.1.6 Kehittymismahdollisuudet

Kasvuyrityksissä niin yrityksen kuin työntekijöidenkin kasvu- ja kehittymismahdollisuudet ovat tärkeässä roolissa. Tuomalla esiin kasvumahdollisuuksia, on yritysten mahdollista vaikuttaa positiivisesti työnantajabrändiinsä. Kohdeyritysten urasivuilla muun muassa listattiin syitä, miksi työskennellä juuri heillä. Erään yrityksen listan alkupäästä löytyi otsikko ”*Jatkuva kehittyminen*”, jota oli perusteltu sivustolla esimerkiksi yrityksen haluna kulkea jatkuvasti eteenpäin ja lupauksena päästä kehittymään alan parhaiden ammattilaisten kanssa. Lisäksi muun muassa työpaikkailmoituksella luvattiin potentiaalisille työntekijöille, että yrityksessä työntekijät pääsevät kehittymään muun muassa erilaisten asiakasprojektien sekä erilaisten koulutusten ja tapahtumien kautta.

dia

Meillä pääset kehittymään ja kartuttamaan kokemusta monipuolisissa asiakasprojekteissa, ja valitsemaan mielenkiintoisimmat tilaisuudet viikoittaisista esityksistä ja kiltatoiminnasta. Tuemme osallistumista myös muihin osaamistasi kasvattaviin koulutuksiin ja tapahtumiin. (Yritys Z)

Kasvun ja oppimisen kulttuuri oli tärkeää myös muille kohdeorganisaatioille. Toinen yrityksistä on tiivistänyt kulttuurinsa kulmakivet viiteen kohtaan, joista yksi oli ”*kokeile, epäonnistu ja kokeile uudelleen*”. Yritys voi pyrkiä täten viestimään oppimisen ja kasvamisen kulttuurista, jossa ollaan armollisia myös epäonnistumisia kohtaan ja nähdään ne kasvumahdollisuuksina. Lisäksi yrityksen työpaikkailmoituksilla kerrottiin työnantajan tukevan jokaisen työntekijänsä oppimista kullekin sopivimmalla keinolla esimerkiksi muilta oppimisen, sisäisen osaamisyhteistyön tai koulutusohjelman kautta. Oppimiseen kannustavasta kulttuurista kerrottiin yrityksen verkkosivuilla alla olevan lainauksen mukaisesti.

Epäonnistuminen on mahdollisuus – ja arvokas opettaja. Me opimme, kasvamme ja onnistumme tekemällä, emme puhumalla. Meillä liityt kokoneiden ammattilaisten monipuoliseen yhteisöön, jossa uskotaan jatkuvaan kasvuun. (Yritys Y)

Kyseinen yritys korosti viestinnässään jatkuvan kasvun kulttuuriaan, jossa työntekijöiden ei tarvitse olla niin sanotusti valmiita. He olivatkin lanseeranneet Growth Academy- oppimishjelman, joka pitää verkkosivujen mukaan sisällään erilaisia oppimista tukevia työkaluja ja menetelmiä, kuten mentorointia, työnkiertoa sekä pari- ja tiimityöskentelyä. Growth Academystä kerrottiin sivuilla kattavasti ja sivustolla oli lisäksi työntekijöiden omia kokemuksia Growth Academystä. Tämäkin on yksi keino vaikuttaa siihen, millainen työnantajabrändi yritykselle muodostuu.

Erään kohdeorganisaation urasivuilla listattuihin etuihin sisältyi henkilökohtainen koulutusbudjetti sekä ammatillisen kehityksen mahdollistavien työkalujen tarjoaminen. Lisäksi muun muassa erään yrityksen blogissa esitellyistä arvoista yksi oli elinikäinen oppiminen, jolla he kertoivat tarkoittavansa muun muassa uteliasta ja innostunutta asennetta. Oppimista ja kehittymistä tukeva ympäristö nousi esiin muun muassa kulttuuri-sivulla sekä ”*Tarinoita työntekijöiltä*” -osiossa, jossa oli nostoja yrityksen työntekijöiden haastatteluista. Eräs työntekijöistä oli nostanut työnantajansa omasta mielestään yhdeksi alan parhaista paikoista ammatilliselle kehittymiselle. Uratarinoiden ja työntekijöiden kertomusten kautta työnantajabrändistä on mahdollista luoda ikään kuin uskottavampien perustuessa työntekijöiden omiin kokemuksiin. Kyseisen yrityksen verkkosivuilla oli muun muassa seuraavanlaisia tekstejä kehittymiseen liittyen.

Toinen mielestäni merkittävä asia on henkilökohtaisen kehittymisen tukeminen. Uskon, että ammatillisen kehittymisen kannalta [Yritys X] on yksi parhaista paikoista alallamme. (Yritys X)

Alamme kehittyy niin vauhdikkaasti, että omasta oppimisesta on todella tärkeää huolehtia. [Yritys X:ssä] tiedämme ettemme tule koskaan olemaan osajina valmiita. Sen sijaan, pyrimme jatkuvasti kyseenalaistamaan totutut toimintatapamme sekä pysymään uteliaana uusille asioille, teknologioille ja työskentelytavoille. Tavoitteemme on löytää ja herätellä ihmisten sisäisiä motivoituneita työntekijöitä, ja tällä tavoin vaikuttaa yksilöiden intoon kehittää itseään. (Yritys X)

Yritys oli tuonut viestinnässään esiin myös heidän erilliset ammatillisen kehittymisen yhteisöt, jotka kokoavat samoja mielenkiinnon kohteita omaavia ihmisiä yhteen. Kyseiset yhteisöt muun muassa kehittävät itseään ammatillisesti yhdessä. Myös kyseisen kaltainen erottautuminen muista työnantajista voi olla keino pyrkiä luomaan houkuttelevaa työnantajabrändiä.

Meille on erittäin tärkeää varmistaa, että se valtava osaamisen ja tiedon määrä, mikä [Yritys X:ssä] on, tulee jaetuksi mahdollisimman tehokkaasti yksilöiltä yhteisölle. (Yritys X)

4.1.7 Taloudellinen menestys ja kilpailut

Yrityksen liiketaloudelliseen menestymiseen ja kasvuun viittaaminen on yksi kasvuyritysten mahdollisesti käyttämä keino luoda uskottavaa työnantajabrändiä. Kohdeorganisaatioista useampi oli nostanut verkkosivujensa etusivulla esiin tärkeitä tunnuslukujaan, kuten organisaation iän, työntekijämäärän sekä liikevaihdon.

Yksi luonnollisesta aineistosta esiin nostettu työnantajabrändäyksen keino oli lisäksi erilaisten kilpailuiden ja titteleiden esiin tuominen. Yksi yrityksistä on muun muassa voittanut vuonna 2021 järjestetyn Rekrygaalan *Vuoden työnantajabrändi* -tittelin, jonka he toivat myös verkkosivuillaan esiin. Voitosta oli tehty muun muassa blogipostaus ja yrityksen urasivuilla listattujen niin sanottujen tunnuslukujen joukossa on maininta ”1. Paras työnantajabrändi Suomessa 2021”. Lisäksi yrityksen verkkosivuilta löytyi muun muassa maininnat ”1. paras työpaikka Suomessa 2017” ja ”2. paras työpaikka Euroopassa 2017”. Myös toinen kohdeyrityksistä on palkittu muun muassa Tuntopalvelun *Vuoden menestynein työnantajabrändi* -tittelillä. Tämä oli nostettu esiin muun muassa yrityksen blogissa. Tunnustukset ja kilpailut sekä niiden tuominen esiin organisaation viestinnässä on yksi mahdollinen keino vahvistaa työnantajabrändiä ja houkuttaa työntekijöitä.

4.2 Haastatteluaineisto

Seuraavaksi esitellään haastatteluaineiston pohjalta koottuja tuloksia työnantajabrändin muodostumista sekä henkilö-organisaatio-yhteensopivuutta koskien. Tulokset on jaettu alalukuihin, jotka käsittelevät työnantajabrändin muodostumista, työnantajabrändiin vaikuttavia tekijöitä, työnantajabrändäyksen merkitystä, tavoitteita ja hyötyjä sekä henkilö-organisaatio-yhteensopivuutta osana työnantajabrändäyksen kenttää. Tekstin joukkoon on liitetty lainauksia haastatteluaineistosta.

4.2.1 Työnantajabrändin muodostuminen

Kaikki haastateltavat kokivat, että työnantajabrändin muodostuminen on prosessi, johon työnantaja voi itse osittain vaikuttaa, mutta osa brändistä muodostuu niin, ettei sitä voi täysin ohjata. Kohdeorganisaatiot ovat kukin tavallaan sisällyttäneet työnantajabrändäyksen myös strategiseen suunnitteluunsa. Työnantajabrändäys on muun muassa liitetty osaksi yritysten markkinointi- ja people-strategioita. Strategioita on luotu niin lyhyelle, alle kahden vuoden ajanjaksolle kuin myös pidemmälle, noin viiden vuoden jaksolle. Kaikki haastateltavat kokivat työnantajabrändäyksen olevan pitkäjänteinen prosessi, joka ei koskaan ole valmis tai pysyvä.

Tosta muodostumisesta sen verran, että sehän on tosi, tosi pitkäjänteinen prosessi toi työnantajamielikuvan muodostuminen, että sitä ei voi oikeestaan päättää, että tämmöstä me nyt tehdään ja tällä ratsastetaan eteenpäin. (Haastateltava B)

Myös strategiseen suunnitteluun osa yrityksistä on osallistanut työntekijänsä mukaan. Eräissä yrityksissä strategia ja sen myötä työnantajabrändin linjaukset pohjautuvat työntekijöiden omiin ajatuksiin ja kokemuksiin.

Mä sanosin, et meillä se menee toisinpäin, että meillä siis itseasias just viime vuonna uudistettiin strategia ja se tehtiin koko firman voimin. Miks mä sanoin, et se menee toisinpäin, niin se on niin, että ensin käytiin läpi niitä eri osa-alueita,

mitä tulee strategiaan, ja sit kysyttiin just [Yritys X:n työntekijöiltä], että mitä mieltä ne on, ja onks nää totta, ja haluaaks ne, että me mennään tähän suuntaan. Vasta sen jälkeen, kun me oltiin tehty se koko työ, me lanseerattiin se strategia, ja sieltä tulee ne meidän uudet linjaukset esimerkiksi työnantajabrändiin. (Haastateltava A)

Kohdeorganisaatioissa työnantajabrändäystä tehdään eri kokoonpanoilla. Työnantajabrändäystä tekevät muun muassa rekrytointiosasto, people operations -tiimit, talent acquisition -tiimit sekä markkinointiosastot. Työnantajabrändäys ei ole missään kohdeorganisaatioista vain yhden tiimin tai henkilön vastuulla, vaan sitä tehdään yhteistyössä eri tiimien ja koko työyhteisön kanssa. Kaikki haastateltavat korostivatkin työntekijöiden merkitystä työnantajabrändin muodostamisessa. Työntekijöiden omat kokemukset ja mielipiteet yrityksestä vaikuttavat merkittävästi työnantajabrändin muodostumiseen niin yrityksen sisällä kuin ulkopuolellakin. Lisäksi haastateltavat kertoivat, ettei työnantajabrändäystä tehdä välttämättä systemaattisesti tietyn kaavan mukaan, vaan se muodostuu monen asian ja toiminnon kokonaisuudesta.

Jotenki mä ajattelen, et kaikki varmaan lähtee tavalla tai toisella siit työntekijäkokemuksesta siinä mielessä, että millaiseksi ihmiset työnantajansa kokevat, ja mitkä ovat niitä kaikkein tärkeimpiä asioita, joista he haluavat puhua, jotka heille on merkityksellisiä. Mutta sit just noin, et just erilaiset lähteet ja erilaiset sisäiset funktiot ja näin edespäin ni vahvistaa sitä. (Haastateltava D)

Haastateltavilla oli yhteneväisiä ajatuksia tekijöistä, joista työnantajabrändi muodostuu. Kaikki haastateltavat nostivat esiin työntekijäkokemuksen merkityksen sekä yrityksen viestinnän esimerkiksi blogitekstien ja sosiaalisen median julkaisujen kautta. Työnantajabrändin nähtiin muodostuvan lisäksi muun muassa mielikuvista, visuaalisuudesta ja mielipiteistä. Osa haastateltavista oli sitä mieltä, että työnantajabrändi muodostuu sisäisten ja ulkoisten toimintojen kokonaisuudesta. Heidän mukaansa työnantajabrändi kumpuaa yrityksen sisältä muun muassa organisaatiokulttuurista ja arvoista. Kyseiset teemat välittyvät puolestaan yrityksen ulkopuolelle muun muassa olemassa olevien työntekijöiden kautta sekä yrityksen viestinnän myötä. Kaikille kohdeorganisaatioille oli erityisen tärkeää, että ulospäin viestitty työnantajabrändi vastaa mahdollisimman todennukaisesti yrityksen kulttuuria ja toimintaa. Näin ollen sisäisen ja ulkoisen

työnantajabrändin on haastateltavien mukaan oltava keskenään linjassa, eikä niitä voi varsinaisesti erottaa toisistaan.

Kyllä mä ajattelen, että se on aika pitkälti sama. Ei meidän ihmiset ikinä pystyis hyväksyyn sitä, jos me jotenki puhuttais eri asiaa, ku mitä se sisäinen todellisuus on. (Haastateltava D)

Myös yrityksen kannattavuus ja taloudellinen menestys nostettiin haastatteluissa esiin. Osa haastateltavista toi esiin, että taloudellisesti hyvinvoivan ja kannattavan yrityksen on luonnollisesti mahdollista laatia myös työnantajabrändäykselle suurempi budjetti, mikä mahdollistaa muun muassa erilaiset kokeilut työnantajabrändin kehittämiseksi. Pienemällä budjetilla täytyykin miettiä tarkemmin, mihin työnantajabrändäyksen toimenpiteisiin rahoja haluaa käyttää.

Mehän ollaan sillä lailla aika onnellisessa asemassa, että kun me ollaan taloudellisesti hyvinvoiva ja kannattava ja koko aika kasvava yritys, niin meil on myös varaa revitellä sillä saralla. Että sen takia me voidaan tehdä kaikkia vähän pököjäki juttuja ja kokeilla asioita. Sit samaan aikaan mä ymmärrän, että silloin, kun budjetti on pieni ja sillä pitää olla paljon vaikuttavuutta, niin silloin sillä todellakin on väliä, et miten sä tavallaan sitä rakennat, tai mihin kanaviin sä rahat laitat. (Haastateltava D)

4.2.2 Työnantajabrändiin vaikuttavia tekijöitä

Käytännön keinoja työnantajabrändin kehittämiseksi

Haastateltavat toivat esiin haastatteluissa lukuisia käytännön keinoja, joita he työnantajaorganisaatiossaan tekevät työnantajabrändin kehittämiseksi ja ylläpitämiseksi. Osa haastateltavista lisäksi korosti, että brändäys ei niinkään ole tietoista työtä tietyn työnantajakuvan luomiseksi, vaan pääsääntöisesti jokapäiväistä tekemistä työntekijöiden ja kohderyhmien kuuntelemiseksi, ymmärtämiseksi ja tarpeiden täyttämiseksi, minkä

lopputuloksena syntyy tietynlainen työnantajabrändi. Seuraavassa lainauksessa havainnollistuu erään haastateltavan näkemys asiasta.

Mä en tiedä, kuinka aktiivisesti me ajatellaan sitä, että me nyt kovasti kehitetään tätä meidän työnantajabrändiä. Ehkä se on enemmänki sitä, että me pyritään ymmärtämään sen meidän osaajakohderyhmän tarpeet ja kiinnostuksen kohteet ja pysymään relevantteina, tarjoamaan sellasta tietoa ja sisältöä, joka resonoi. (Haastateltava D)

Kaikki haastateltavat mainitsivat palkitsemisella ja eduilla olevan oma roolinsa työnantajabrändin muodostumisessa. He kuitenkin kokivat, että ne ovat sellaisia asioita, joiden on hyvä olla kunnossa, mutta esimerkiksi rekrytointiviestintää ei tehdä edut ja palkat edellä ja pyritä näin luomaan houkuttelevaa kuvaa työnantajasta. Palkitsemisen ja etujen koettiin olevan avainasemassa siinä, että potentiaalisten työntekijöiden kanssa saadaan edes avattua keskusteluja eli siinä mielessä asioihin on kuitenkin kiinnitettävä huomiota. Haastateltavat kokivat tärkeäksi, että esimerkiksi palkat ovat kilpailukykyiset, ettei muun muassa sopivan työntekijän löytäminen jää kuitenkaan sen vuoksi tapahtumatta. Eräällä kohdeorganisaatiolla palkat ovat lisäksi myös yrityksen sisällä julkisia suurimmaksi osaksi, millä he haluavat myös viestiä läpinäkyvyyttä myös nykyisille työntekijöille.

Myös työympäristö tuotiin esiin haastatteluissa. Haastateltavat kertoivat joustavan työympäristön merkityksestä positiivisen työnantajabrändin muodostumisessa. Useat haastateltavat totesivat joustavuuden olevan tärkeä elementti, jolla tarkoitetaan erityisesti työnteon ajan ja paikan joustavuutta ja näin ollen myös etätöiden mahdollistamista. Eräs haastateltavista korosti lisäksi sen merkitystä, että työnantaja ymmärtää, että työntekijöillä on elämää myös töiden ulkopuolella. Hän kertoikin työnantajansa huomioivan kyseisen tekijän eri tavoin työyhteisössä.

Haastatteluissa tuotiin esiin myös kehittymismahdollisuuksien merkitys työnantajabrändäykselle. Suurin osa haastateltavista kokee, että oppimisen ja kehittymisen tukeminen ovat tärkeässä roolissa työnantajabrändin kehittymiselle. Eräs haastateltava mainitsi, että erityisesti IT-alalla jatkuva oppiminen ja halu kehittyä osaajana on tärkeää.

Haastattelussa esiin nousseita oppimista tukevia asioita olivat muun muassa erilaisten sisäisten ja ulkoisten koulutusten tarjoaminen työntekijöille, yhteisöllinen oppiminen, kehittymismahdollisuudet uralla, osaava ja oppimista tukeva ja jakava yhteisö sekä erilaiset oppimispolut työntekijöille. Suurin osa haastateltavista kertoi, että oppiminen on heidän työnantajaorganisaatioissaan hyvin työntekijä- ja yksilölähtöistä, jolloin kehittyminen tapahtuu sisäsyntyisen motivaation kautta. Näin ollen kyseisissä organisaatioissa, ei ole luotu tiettyjä standardisoituja oppimis- tai urapolkuja.

Kehittymismahdollisuudet henkilökohtasella tasolla ja ammatillisesti on meillä tosi isossa roolissa. Eli kaikilla on vapaus valita, mihinkä suuntaan ne ammatillisesti kehittyvät ja halutaan tukea sitä tosi voimakkaasti. Mut jos puhutaan etenemisestä niin, meillä ei vielä tähän päivään mennessä oo ollu mitään, eikä oo haluttu tehdä mitään urapolkuja, et nyt menet askel, aske, l askel. (Haastateltava A)

Jokaisella mahdollisuus valita just omaa työtä ja eteenpäin menevät polut ammatillisesti ja et meillä on tavallaan tiettyjä raameja, mitä voi käyttää, jos tuntuu siltä, et haluaa, ja me luodaan sellasia alustoja kasvulle, esimerkiks osamisyhteisöt. Mutta me ei pakoteta ketään mihinkään. (Haastateltava A)

Vaikka rekryhaastatteluissa paljon puhutaan siitä, että millä tahansa roolilla meille tulee, niin se ei tarkoita sitä, et sä olisit siinä roolissa sitte loppuelämäsi ajan. Että on niin paljon erilaisia polkuja ja sisäisiä koulutuksia, minkä kautta pystyy sitä omaa roolia viemään eteenpäin. (Haastateltava B)

Yksi käytännön toimista työnantajabrändin kehittämiseksi on haastateltavien mukaan rekrytointiprosessi, erityisesti työhaastattelutilanteet. Haastateltavat kokivat, että työhaastattelut ovat tärkeä työnantajabrändäyksen tilaisuus, joka vaikuttaa merkittävästi siihen, millainen kuva työnantajasta haastateltaville muodostuu. Näin ollen esimerkiksi rekrytoijilla on haastateltavien mukaan tärkeä rooli työnantajabrändäyksessä.

Yks semmonen pointti, mikä vaikuttaa sen työnantajabrändin tai -mielikuvan muodostumiseen varmaan myöskin meillä on aika pitkälle työhaastattelut. Et niihin panostetaan paljon ja on eri näköisiä koulutuksia ja muita, et tiedostetaan, et ne on kuitenkin meillä yks semmonen iso juttu. Et miten ihmiset kertoo toisille siitä, minkä tyyppiseltä [Yritys Y] vaikutti ja muuta. Et ei haluta ainakaan, et sitä kautta lähtee niille keskustelupalstoille tai muille tarinaa rientämään ja muuta. (Haastateltava B)

Lisäksi haastateltavat kokivat työnantajabrändäyksen kannalta olennaiseksi näkyvyyden monenlaisissa kanavissa. Yritysten verkkosivujen ja blogitekstien lisäksi haastateltavat mainitsivat kanaviksi muun muassa erilaiset webinaarit, sosiaalisen media, oppilaitosyhteistyöt, videot, messut sekä muut tapahtumat. Haastateltavien mukaan kyseiset kanavat tarjoavat mahdollisuuden viestiä työnantajabrändiä eteenpäin muun muassa työntekijöiden ja asiantuntijoiden kautta, mikä tekee heidän mukaansa työnantajabrändistä uskottavamman. Seuraavassa lainauksessa on erään haastateltavan ajatuksia teemaan liittyen.

Erityyppisissä sisällöissä tekstit, videot, blogit, meetupit, webinaarit, se asiantuntijoiden jalustalle nostaminen on mun mielestä työnantajakuva rakentamisessa se tärkein, koska siit tulee se uskottavuus, että me puhutaan asiantuntijoiden suulla. (Haastateltava C)

Haastateltavat kertoivat myös saaneensa erilaisia tunnustuksia ja sertifikaatteja muun muassa työnantajabrändiin liittyen. He kokivat, että on hyvä tuoda kyseisiä tunnustuksia ilmi muun muassa yrityksen omissa medioissa ja juhlistaa kyseisiä saavutuksia, mutta sen tärkeämpää roolia työnantajabrändäykselle haastateltavat eivät kokeneet tunnustuksilla olevan. He korostivat siinäkin asiassa kohderyhmän kriittisyyttä erilaisia niin sanottuja keinotekoisia työnantajabrändäyskeinoja kohtaan. He kuitenkin kokivat, että kyseiset kilpailut ovat oivallinen keino saada palautetta työnantajabrändäyksen onnistumisesta ja brändin houkuttelevuudesta sen ollessa melko hankalasti mitattava ja arvioitava asia. Haastateltavilla olikin hieman ristiriitaisia ajatuksia aihetta kohtaan. Tätä havainnollistaa oivallisesti seuraava lainaus.

Mä ajattelen, että juurikin kun tän työnantajamielikuvatyön mittaaminen on aika haastavaa ja et ihminen elää ihan omassa kuplassaan, että sen ulkopuolelle on kauheen vaikea nähdä, kun täällä kuitenkin istuu sen 8 tuntia päivässä, niin se on siistiä, että sitä kautta saa semmosen tunnustuksen siitä, että muutkin on huomanneet, et me tehdään niinku fiksua työtä ja mennään oikeeseen suuntaan... mutta ei se oo sellanen avain onneen missään nimessä. (Haastateltava D)

Must tuntuu et seki on ehkä vähän loppunut, ku must tuntuu et mejän kohde-ryhmä on ehkä niin kriittistä tämän tyyppisten juttujen kanssa et voidaan koeta se pikkusen semmoseks ehkä päälleliimatuks. Ainaki tietyt niistä tämän tyyppisistä jutuista, et niihin ei oo hirveesti sitte sitä kautta kuitenkaan lähetty. (Haastateltava B)

Kaikki haastateltavat pohtivat haastatteluissa omaa työnantajalupaustaan ja sen merkitystä työnantajabrändille. Lopulta kukaan heistä ei kuitenkaan kokenut sen olevan työnantajallaan suuressa merkityksessä. Haastateltavilla oli hyvin erilaisia näkemyksiä asiasta. Yksi haastateltava oli sitä mieltä, että työnantajabrändi ja työnantajalupaus ovat ikään kuin sama asia ja ne peilaavat toinen toisiaan. Osalla yrityksistä ei ollut haastateltavien mukaan varsinaista kirjallista työnantajalupausta, sillä heidän mukaansa se rajoittaisi liikaa yrityksen tekemistä ja kuvaa yrityksestä. Eräs haastateltavista puolestaan kertoi, että heillä on määritelty työnantajalupaus, mutta lupauksen on haastavaa pysyä kasvun vauhdissa ja ajan tasalla. Osa yrityksistä kuitenkin kertoo seuraavansa muun muassa, toteutuuko työnantajalupaus todellisuudessa työntekijöiden mielestä. Haastateltavien suhtautuminen työnantajalupaukseen ei näin ollen ollut yksiselitteinen.

Viestintä

Kuten aiemmin on mainittu, haastateltavat kokivat viestinnällä olevan suuri merkitys työnantajabrändäyksessä. Lähes kaikki haastateltavista kokivat, että suuri osa työnantajabrändäyksestä on nimenomaan viestintää. Heidän mukaansa itse työnantajabrändiä ei niinkään tietoisesti pyritä viestimään, vaan työnantajabrändi muodostuu sen sijaan viestinnän seurauksena. Työnantajabrändiin vaikuttava ulospäin suuntautuva viestintä on haastateltavien mukaan lähinnä sisäisen toiminnan, tekojen ja tapahtumien kertomista myös yrityksen ulkopuolisille tahoille. Täten on mahdollista varmistaa, että ulkoinen työnantajabrändi pohjautuu oikeisiin tekoihin ja toimintaan yrityksen sisällä.

Ei me kauheesti viestitä sitä sillä lailla jotenkin brändinä, että enemmänki mä ajattelen, et me viestitään mejän tekoja. Me viestitään niitä tekoja sisäsesti, ja

me viestitään niitä tekoja ulkosesti. Ja nehän on sellasta konkretiaa oikeesti.
(Haastateltava D)

Osa kohdeorganisaatioista osallistaa myös viestintään työntekijöitään. He muun muassa keskustelevat työntekijöidensä kanssa tietyistä asioista, ennen kuin asioista viestitään yrityksen ulkopuolelle. Kyseisten keskustelujen ja workshopien kautta työntekijät pääsevät näin myös vaikuttamaan siihen, mistä asioista yritys viestii ja täten, minkälainen työnantajabrändi yritykselle muodostuu.

Kohdeyritykset eivät koe ulkoisella ja sisäisellä työnantajabrändin viestimisellä olevan juurikaan keskenään eroja. Osassa haastatteluista todettiin, että viestintä on samanlaista ulos- ja sisäänpäin mutta ulospäin viestiessä mietitään toki tarkemmin, mitä asioita halutaan yrityksen ulkopuolelle kertoa ja millä tavalla. Lisäksi viestinnässä pohditaan muun muassa kanavat, jotka tavoittavat mahdollisimman tehokkaasti halutun kohderyhmän.

Ihan samalla tavalla me viestitään sisälle ja ulos, et tottakai me tehään rajanvetoja, et mitä me kerrotaan ulos, mut sitte taas me kerrotaan ne kaikki asiat sisälle. (Haastateltava A)

Haastateltavat korostivat viestinnän laajuutta. Heidän mukaansa viestintä ei ole vain yrityksen itse tekemää viestintää ja markkinointia, vaan siihen liittyy olennaisesti myös muun muassa olemassa olevien työntekijöiden toteuttama vertaisviestintä, median kirjoitukset sekä ihmisten kommentit yrityksestä esimerkiksi sosiaalisessa mediassa.

Sehän ei oo pelkästään sitä, mitä me vaikka yrityksenä viestitään... et se on just ne mielikuvat, mitä ihmisille muodostuu. Et sehän on tosi laaja kokonaisuus, et just nää, mitä meistä kerrotaan mediassa, mitä ihmiset keskustelee meistä keskustelupalstoilla, mitä meidän asiantuntijat kertoo meistä kavereilleen, läheisilleen. Loppujen lopuks se markkinointi on tietysti isossa roolissa siinä mutta se on niin paljon muutakin, mihin yritys ei välttämättä pysty suoraan vaikuttamaan, niin ne tietenkkin myös vaikuttaa siihen työnantajamielikuvan muodostumiseen.
(Haastateltava C)

Yhdeksi tehokkaimmista viestinnän muodoista työnantajabrändäyksessä haastateltavat kokivat työntekijöiden itsensä jakamat kokemukset ja kertomukset läheisilleen,

tutuilleen ja muille verkostoilleen. Se vaikuttaa muun muassa siihen, minkälainen kuva ihmisillä on kyseisestä työnantajasta, kuinka moni ihminen työnantajaa suosittelee sekä kokonaisuudessaan siihen, millainen työnantajabrändi yritykselle muodostuu.

Siinä mielessä kaikkein parasta viestintää ja jotenki uskottavinta viestintää, on juurikin se mitä sitten työntekijät itse viestivät... Ja siinä mä ajattelen, että piilee kyllä yks semmonen [Yritys Z:n] vahvuus, et meillä ihmiset tekee sitä pyytämättä tosi paljon. (Haastateltava D)

Työntekijäkokemukseen pohjautuva viestintä on haastateltavien mukaan sekä uskottavaa että aidompaa. Osa kohdeyrityksistä osallistaakin työntekijöitään viestintään ja hyödyntää työntekijöidensä omia kokemuksia. Kukaan haastateltavista ei kuitenkaan kerro työnantajansa suoranaisesti vaikuttavan siihen, miten työntekijät yrityksestä viestivät tai mitä asioita he kertovat. Osa yrityksistä tarjoaa työntekijöilleen aiheita ja kannustaa työntekijöitään jakamaan esimerkiksi sosiaalisessa mediassa kokemuksiaan. Haastateltavat kokivat, että keskittymällä hyvän työntekijäkokemuksen tarjoamiseen ja kuuntelemalla työntekijöitä voi ikään kuin huomaamattaan vaikuttaa siihen, miten työntekijät työnantajastaan puhuvat.

Ei me kyllä niinku tahallaan siihen, että kun me otetaan sisäisestä kaikki asioissa ihan suoraan kaikki palautteet vastaan ja kuunnellaan, et ei me siinä mielessä tietenkään yritetä kenenkään mielipiteisiin vaikuttaa, et mitä ne puhuu meistä ulospäin. Enemmän me pyritään tekemään asioita niin ja kysymään jo etukäteen, että se viesti ulospäin ois toivon mukaan enemmän sellasta positivistista. (Haastateltava A)

Organisaatiokulttuuri, asenteet ja arvot

Erittäin vahvoina työnantajabrändäyksen teemoina jokaisessa haastattelussa nousivat esiin aitous ja työntekijälähtöisyys organisaatiokulttuurin kulmakivinä. Kaikki haastateltavat kokivat äärimmäisen tärkeäksi, että työnantajabrändi ja siihen liittyvä toiminta on läpinäkyvää ja totuudenmukaista ja kuvastaa mahdollisimman aidosti yritystä työnantajana. Sen mahdollistavat haastateltavien mukaan esimerkiksi työntekijöiden

osallistaminen työnantajabrändäystyöhön, työntekijöiden kuuntelu sekä kulttuuri- ja arvolähtöinen toiminta työyhteisössä. Kulttuurin merkitystä korostivat kaikki haastateltavat työnantajabrändäyksestä puhuttaessa. Haastateltavat näkivät kulttuurin sekä arvojen muun muassa olevan pohja koko työnantajabrändille. Heidän mukaansa on tärkeää, että työnantajabrändi rakentuu arvojen päälle ja kaikki toiminta on niiden kanssa linjassa.

Se on ehkä se, mistä oikeestaan se koko brändäys lähtee liikenteeseen, et me koetaan, et meil on tosi uniikki kulttuuri, mitä me ollaan rakkaudella ja työllä rakennettu ja myöskin ne arvot, mitä me ollaan yhdessä [Yritys X:lle] valittu. Et me tehdään työtä niitten kautta, niin on ihan jokapäiväsellä tasolla iso merkitys.
(Haastateltava A)

Totuudenmukainen ja läpinäkyvä työnantajabrändäys koetaan tärkeäksi, jotta potentiaaliset työntekijät saisivat mahdollisimman oikean kuvan työnantajasta jo ennen sinne haikautumista. Sen avulla on haastateltavien mukaan mahdollista löytää työntekijöitä, jotka sopivat esimerkiksi yrityksen organisaatiokulttuuriin ja myös sitoutuvat paremmin työnantajaan. Erityisesti haastateltavat kertoivat vierastavansa ajatusta ”tekemällä tehdystä” tai ”päälle liimatusta” työnantajabrändistä. He kertoivat IT-alan työntekijöiden olevan tarkkoja nimenomaan työnantajabrändin ja kulttuurin aitoudesta.

Mä huomaan, että varsinki just teknologia-alalla, ni se brändi on semmonen, siitä tulee hirveen helposti vähän semmonen olo, että se on niinku tekemällä tehty. (Haastateltava D)

Haastateltavat kertoivat muun muassa käyvänsä keskusteluja työntekijöiden kanssa ja selvittävänsä, täytyvätkö työntekijöiden ennako-odotukset yrityksestä siellä työskennellessä ja täyttääkö yritys työnantajalupauksensa. Tällä halutaan varmistaa, että kuva työnantajasta on mahdollisimman totuudenmukainen. Haastateltavat kertoivat tavoittelevansa myös rehellistä ja luottavaista kulttuuria, jossa työntekijät uskaltavat kertoa rehellisesti myös mahdollisista epäkohdista.

Itseasias mul on just tällä hetkellä semmonen projekti menossa, et mä kartotan mejän kulttuuria, et toteutuuko mejän työnantajalupaukset mejän työntekijöille. Niin siltä näkökulmalta mä ajattelen, että se merkitsee mulle kaikki

kaikessa, että meidän ihmiset pystyy seisomaan tavallaan niillä pohjilla, mitä me ollaan yhdessä rakennettu. Ja se ei oo pelkästään se brändi vaan se on yhteydessä siihen työnantajalupaukseen. (Haastateltava A)

Osa haastateltavista mainitsi työnantajansa olevan arvopohjainen ja ihmisläheinen työpaikka, jossa aidosti välitetään työntekijöistä. Kyseiset yritykset pyrkivätkin haastateltavien mukaan kuuntelemaan työntekijöitään ja joustamaan muun muassa työntekijöiden erilaisten elämäntilanteiden vaatimissa työjärjestelyissä. Ihmisläheisyys ja välittäminen ovatkin yksiä tärkeimmiksi mainituista teemoista, joilla haastateltavat kuvasivat työnantajabrändiään.

Meil on varmaan useampiakin teemoja... Välittäminen ensimerkiksi on semmoinen, niinku välittävä yhteisö; itsestä, työkaverista, asiakkaasta ja koko siitä hommasta, et mitä on tekemässä, meillä [Yrityksessä Y] aika keskiössä, et se on niiden arvojenkin keskiössä. Ja siitä lähtee sit taas muita arvoja haarautumaan. (Haastateltava B)

Haastatteluista kävi ilmi, että useat yrityksistä osallistavat aktiivisesti työntekijöitään työnantajabrändäykseen. Siten he kokevat, että esimerkiksi kulttuuri välittyy parhaiten potentiaalisille työntekijöillekin. Lisäksi yhteisöllinen tekeminen lisää myös olemassa olevien työntekijöiden viihtyvyyttä ja työn teon merkityksellisyyttä.

Ehkä jos vähän sitä meidän ajatusta kiteyttää, niin tavallaan se yhteisöllinen tapa tehdä työnantajamielikuvaa, yhteisöllinen osallistava tapa rakentaa sitä, ni ne on ehkä meillä kärkiasioita. Ja se kulttuuri edellä viestiminen ja rehellisyys, ni ne mä nään, et mistä me puhutaan paljon. (Haastateltava C)

Jotenki koko se tapa, miten me sitä työnantajabrändäystä tehdään, ni sehän perustuu meidän kulttuuriin ja siihen, et minkälaisia toimintatapoja meidän kulttuuri sisältää. Niin se ohjaa myös sitä, vaikkapa just, että me ollaan tosi osallistava organisaatio, ni se tarkoittaa sit työnantajabrändityössä myös sitä, et me osallisestaan siihen yhtä lailla ihan hirveesti [Yritys Z:n työntekijöitä]. (Haastateltava D)

4.2.3 Työnantajabrändäyksen merkitys, hyödyt ja tavoitteet

Jokainen haastateltava koki työnantajabrändäyksen olevan merkityksellinen osa yrityksen toimintaa. Useammassa haastattelussa tuli ilmi, että erityisesti IT-alalla kilpailun työntekijöistä ollessa kova on erityisen tärkeää, että työnantaja on hakijoiden mielestä houkutteleva. Haastatteluissa tuli ilmi myös työnantajan tunnettuuden merkitys. Houkuttelevan ja positiivisen kuvan sekä tunnetun työnantajabrändin yhdistelmän koetaan olevan hyvä valtti IT-alan työntekijöiden houkutteluun.

Mä näen, että etenkin tässä tiukassa markkinatilanteessa, kun me kilpaillaan osaajista, niin se työnantajabrändi on entistä isommassa roolissa. (Haastateltava C)

Se merkitsee tosi paljonkin meille, varsinkin, kun puhuttiin tossa äskettäin siitä, että miten kuuma tämä markkina on, kun mekin työskennellään niitten ohjelmistokehittäjien rekryjen piirissä, niin se on siinä markkinassa, että työntekijä saa periaatteessa ihan valita, että minne sitten lähdet seuraavaksi työskentelemään ja muuta, ni se on tosi isossa merkityksessä meillä. (Haastateltava B)

Haastateltavat kokivat työnantajabrändäyksen tuovan myös konkreettisia hyötyjä yrityksen toiminnalle. Onnistuneella työnantajabrändäyksellä voi haastateltavien mukaan vaikuttaa muun muassa rekrytoinnin onnistumiseen. Haastateltavat kokivat, että onnistuneen työnantajabrändäyksen ansiosta työnantajalle tulee enemmän työhakemuksia ja erityisesti relevantteja työhakemuksia. Usean haastateltavan mukaan houkutteleva ja tunnettu työnantajabrändi lisäksi helpottaa monella tavoin yrityksen toimintaa. Se näkyy muun muassa siinä, että yritykseen hakeutuu ihmisiä, jotka jo tietävät osittain, minkälaiseen yritykseen he ovat menossa ja kokevat kuuluvansa joukkoon. Osan haastateltavista mukaan myös tunnetun työnantajabrändin ansiosta yritystä lähestyvien ihmisten asenteet yritystä kohtaan ovat jo valmiiksi positiivisia. Lisäksi brändäys hyödyttää erään haastateltavan mukaan myös rekrytointiprosessien sujuvuutta ja sopivien työntekijöiden löytymistä hakijoiden määrän ja laadun paranemisen myötä, mikä puolestaan tukee kasvuyrityksen tärkeintä tavoitetta eli kasvua.

No siis erityisesti varmasti se, et me saadaan niin hirveen hyviä tyyppejä töihin, niinku ja nyt mä puhun siitä ulkosesta... Meille hakee ihan älyttömän hyviä tyyppejä ja suurin osa niistä niinkun jo tietää, tai tuntuu siltä et ne tietää, mihin ne on tulossa töihin. Ja sit meillä on sellasia kyselyitä. Mä pidän kaks kuukautta ja kuus kuukautta alottamisen jälkeen haastattelut uusien kanssa, et miltä nyt on tuntunu, ja sit mä kysyn ihan suoraan, et tuntuuks, että odotukset on täyttyny. (Haastateltava A)

Haastatteluissa tuotiin esiin myös työntekijöiden sitoutumisen paraneminen ja matalat vaihtuvuusluvut työnantajabrändäyksen hyötyinä ja seurauksina. Onnistuneella työnantajabrändäyksellä ja työntekijöiden osallistamisella työnantajabrändäykseen työntekijien on erään haastateltavan mukaan myös mahdollista vaikuttaa yhteisöllisyyteen ja sen myötä siihen, että työntekijät välittävät mielellään työnantajakuva eteenpäin myös yrityksen ulkopuolelle.

Kyl se mun mielestä hyödyttää myöskin sisäisesti, et ainakin meistä tuntuu, että tämä meidän devaajaporukka haluaa ehkä tehdä enemmän yhdessä tai yhteen hitsautuneempaa varsinki nytte tässä etäajassa, ku on jotain tämmösiä juttuja, että ei tarvi olla siellä "koodikellarissa" ihan koko aikaa. Että on ihmisiä tässä ympärillä, joiden kanssa viedä sitä työnantajamielikuvaa eteenpäin. (Haastateltava B)

Se ei oo pelkästään semmonen ulospäin vaikuttava keino, vaan onhan se myös niinku meidän asiantuntijoidenkin sitouttamisen keino meidän jo olemassa olevien työntekijöiden suhteen. Et mitä me viestitään ulospäin, miten me saahaan ne meidän asiantuntijat siihen mukaan, niin se toimii myös toiseen suuntaan. (Haastateltava C)

Jokaisella haastattelun kohteena olevalla yrityksellä on myös tavoitteita työnantajabrändäykselle yritysten edustajien mukaan. Tavoitteet liittyvät haastateltavien mukaan muun muassa yrityksen tunnettuuden parantamiseen, hakijoiden määrään ja laatuun, työntekijöiden äänten kuuluviin saamiseen, uusien palkattujen työntekijöiden määrään, suositeluprosenttiin sekä sijoitukseen erinäisissä työnantajan houkuttelevuutta mittaavissa kilpailuissa.

Sellasia konkreettisia helppoja tavoitteita, esimerkiksi mitä me ollaan tehty, on se, että me halutaan tietyissä näissä isommissa skaboissa, kuten esimerkiksi

vaikka Universumi tai Ypai, olla tiettyjen verrokkien joukossa ja tietyissä rangessa, kun ajattelee sitä sijoitusta. Ja sitten tietysti meillä on tavoitteita sen suhteen, että kuinka paljon me saadaan hakijoita, kuinka paljon me saadaan relevantteja hakijoita, ja kuinka paljon me saadaan palkattua uusia tekijöitä ja mihin rooleihin. Ja sitten me mitataan myös tunnettuuden kasvua erilaisilla mittareilla. (Haastateltava D)

4.2.4 Henkilö-organisaatio-yhteensopivuus

Kaikki haastateltavat kokivat henkilö-organisaatio-yhteensopivuuden oleellisena osana työnantajabrändäystä. Heidän mukaansa yhteensopivuuden löytyminen on keskeisessä roolissa brändästyössä keinojen, tavoitteiden ja hyötyjen suhteen. Haastateltavien mukaan työnantajabrändäyksellä voidaan vaikuttaa kuvaan, joka potentiaalisille työntekijöille työnantajasta syntyy. Sen haastateltavat puolestaan näkevät resonoivan sellaisia henkilöitä, jotka kokevat työnantajabrändin sopivan itselleen, ja näin yritykseen todennäköisemmin hakeutuu henkilöitä, jotka sopivat esimerkiksi arvoiltaan yritykseen. Työnantajabrändäyksellä pyritään erään haastateltavan mukaan myös vaikuttamaan siihen, että kumpikin osapuoli työsuhdetta solmiessa tietää, mitä on saamassa ja näin ollen pystytään välttämään kummankin osapuolen pettyminen. Täten työnantajabrändäyksellä pyritään edistämään haastateltavan mukaan yhteensopivuuden löytymistä.

Haastateltavat kertoivat odottavansa tietynlaista yhteensopivuutta työntekijöiden ja työnantajaorganisaation välillä. Yhteensopivuus liittyy haastateltavien mukaan erityisesti kulttuurilliseen ja asenteelliseen yhteensopivuuteen. Lisäksi haastateltavat kokivat, että myös osaamisen on sovittava organisaatioon ja sen tarpeisiin. Haasteeksi erityisesti IT-alalla eräs haastateltava koki tasapainoilun rekrytointitarpeen ja yhteensopivuuden välillä. Seuraava lainaus kuvaa hänen ajatuksiaan konkreettisesti.

Eriyisen hankalaa IT-alalla mun mielest tekee tällä hetkellä tästä sen, että tekijöitä on suhteessa vähemmän, kun tarvittas työvoimaa, niin just se, että välillä tulee hiljaisia hetkiä just esim. rekrytoinnissa ja halu olis kuitenkin rekrytä uusia... Mä uskon, et monet firmat pallottelee sen kanssa, et mihin kohtaan vedetään semmonen tavallaan kulttuurifitteen ja sen teknologisen osaamisen raja. Kumpi painaa vaakalaudassa enemmän? (Haastateltava A)

Yhteensopivuutta on mahdollista arvioida haastateltavien mukaan jo rekrytointiprosessin aikana. Osa haastateltavista kertoi muun muassa rekrytointiprosessinsa sisältävän kulttuurihaastattelun, jossa arvioidaan nimenomaan kulttuurillista yhteensopivuutta. Kulttuurillisella ja asenteellisella yhteensopivuudella haastateltavat tarkoittivat muun muassa itseohjautuvuutta, intohimoisuutta, työn tekemisen tapoja, vastuunottohalukkuutta, asennetta työn ja vapaa-ajan tasapainoa kohtaan sekä oppimishalukkuutta. Osa haastateltavista koki, ettei kaikille ihmisille välttämättä sovi heidän kulttuurinsa ja mentaliteettinsa, minkä vuoksi on tärkeää, että työntekijä on tietoinen kyseisistä asioista ja näin yhteensopivuus on mahdollista löytää. Seuraavat lainaukset havainnollistavat asiaa tarkemmin.

Ei yritetä tietysti löytää mitään, että sen kandin nyt tarvii jotenkin mennä johonkin tiettyyn lokerikkoon tai muuta, et enemmänkin sitä, että voisko siinä olla semmosta potentiaalia, että viihtyisi meidänlaisessa työympäristössä ja mikä täällä on tärkeitä ja näin poispäin. (Haastateltava B)

Jos ajatellaan vaikka [Yritys Z:tä], joka on kuten sanottu, hyvin matalahierarkkinen tai meidän byrokratia on ihan olematonta ja me ollaan todella itseohjautuvia, niin me ollaan kyllä organisaatio, joka ei sovi kaikille... Täällä ihminen, joka kaipaa paljon raameja ympärilleen ja selkeätä ohjausta, ei oo täällä onnellinen. Et siinä mielessä mä ajattelen, et siinä pätee kyllä vissi perä siinäkin, että kaikki ei sovi kaikkialle. (Haastateltava D)

Mä luulen, et lähtökohtasesti esimerkiksi ihmiset, jotka hakee työtä, mitä tehdään semmosella graindaus-mentaliteetilla, elikkä "nyt tehdään kovaa duunia ja vaikka ympäri pyöreitä tunteja ja mä haluan kovat liksat" ja näin poispäin, ni ei ne meille hae, koska ne huomaa jo siitä meidän työnantajabrändistä, että meillä lähestytään asioita aika eri näkökulmasta. (Haastateltava A)

Kaikki haastateltavat korostivat, että heillä ei kuitenkaan etsitä ihmisiä, jotka menisivät tiettyyn muottiin tai olisivat juuri tietyn kaltaisia. Toki on piirteitä, jotka haastateltavat kokivat yhdistävän kaikkia työntekijöitään, mutta esimerkiksi taustalla tai persoonalla ei koeta olevan erityisen suurta vaikutusta yhteensopivuuden arviointiin. Työntekijöitään yhdistäviksi piirteiksi haastatteluissa mainittiin muun muassa empaattisuus, intohimoisuus, rohkeus ja välittäminen. Haastateltavat kuitenkin myös korostivat, että on

positiivinen asia, mikäli työntekijä tuo jotain uutta työyhteisöön ja näkivät erilaisuuden sekä monimuotoisuuden tärkeänä osana työyhteisöään. Sen puolestaan koettiin vaikuttavan siihen, että laajemmin erilaiset ihmiset voivat olla organisaatioon yhteensopivia. Eräs haastateltava totesikin, että yhteensopivuuden etsimistä ei saa tehdä työyhteisön monimuotoisuuden kustannuksella.

Haastateltavat kertoivat useampia keinoja, jotka mahdollistavat yhteensopivan työntekijän löytymisen. Heidän mukaansa esimerkiksi rekrytoinnin ”headhuntauksen” eli suora haun kautta on mahdollista pyrkiä löytämään organisaatioon yhteensopiva työntekijä. Myös esimerkiksi organisaation sisäisten, työntekijöiltä lähtöisin olevien rekrytointivinkkien avulla on mahdollista löytää yhteensopiva työntekijä. Erään haastateltavan mukaan rekrytointivinkkien antaminen on hyvä osoitus myös siitä, että sisäinen työnantajabrändäys on onnistunut työntekijän halutessa suositella työnantajaansa myös tuttavilleen, kuten seuraavassa lainauksessa tulee ilmi.

Tietysti siihen, että ne vinkkaa, on mun mielest tärkeitä, että meillä on se sisäinen brändäys myöskin onnistunu, jotta ne haluaa myöskin vinkata kavereilleen. Et kuka nyt sellasest paikasta haluais vinkata, jossa ei ite viihdy ja ei seiso niitten takana. (Haastateltava B)

Lisäksi haastateltavien mukaan esimerkiksi kohdennetulla mainonnalla ja valitsemalla tehtäväkohtaisesti muun muassa viestintäkanavat voidaan tavoittaa henkilöitä, jotka varmemmin olisivat organisaatioon yhteensopivia. Myös erilaisiin tapahtumiin ja messuihin osallistuminen sekä yhteistyökumppaneiden, kuten oppilaitosten, yhteisöiden ja organisaatioiden, hyödyntäminen koettiin hyväksi keinoksi tavoittaa organisaatioon yhteensopivia ihmisiä. Kaiken kaikkiaan haastateltavat olivat sitä mieltä, että onnistuneella työnantajabrändäyksellä ja sen viestimisellä ulospäin on varmimmin mahdollisuus herättää juuri sellaisten työnhakijoiden kiinnostus, jotka voisivat olla kulttuurisesti yhteensopivia organisaatioon. Tätä havainnollistaa seuraava lainaus.

Jos ajatellaan, et työpaikkailmotukset, tai jos me tehään jotain digikamppiksia, missä me kohdennetaan nimenomaan jotain tiettyjä ilmoituksia tietyille

*kohderyhmille, niin kyl mä toivon, et jos se on vaikka viesti oppivasta organisaa-
tiosta, et se osuu voimakkaimmin niihin ihmisiin, jotka sen kokee omakseen.*

(Haastateltava D)

Tärkeäksi keinoksi sopivien työntekijöiden houkutteluun koettiin jo aiemminkin mainittu aito ja läpinäkyvä tekeminen. Erään haastateltavan mukaan yhteensopivan henkilön löytymiseksi on tärkeää, että yrityksessä toimitaan sisäisesti organisaation arvojen ja kulttuurin mukaan. Heillä tämä näkyy muun muassa tunteista puhumisena. Kyseisen haastateltavan mukaan on tärkeää, että kyseisistä asioita viestitään myös ulospäin, jotta myös potentiaaliset työntekijät saavat mahdollisimman rehellisen käsityksen kyseisestä organisaatiosta.

Eräs haastateltavista korosti kuitenkin, että mikään keino ei voi toimia yksinään. Hänen mukaansa, mikäli työnantajabrändi ei ole kunnossa, ei yksittäisillä keinoilla voida onnistuneesti houkutella yhteensopivia työntekijöitä yritykseen. Esimerkiksi pelkällä keskustelulla rekrytoijan kanssa voi harvoin vakuuttaa potentiaalisen työntekijän täysin. Sen sijaan haastateltavan mukaan työnantajabrändi vaatii vahvistusta monikanavaisesti myös muualta, esimerkiksi olemassa olevilta työntekijöiltä.

Yksi konkreettisimmista yhteensopivuuden tuomista hyödyistä oli haastateltavien mukaan työntekijöiden sitoutuminen organisaatioon ja sitä kautta pieni työntekijöiden vaihtuvuus. Tämä nähtiin eräänlaisena kehänä, jossa kaikki vaikuttavat kaikkeen. Eräs haastateltavista totesi, että vaihtuvuus vaikuttaa puolestaan työnantajabrändiin, jolloin suuri vaihtuvuus tekee työnantajabrändistä vähemmän houkuttelevan. Yksi haastateltavista koki myös, että yhteensopivuus sujuvoittaa monia asioita työyhteisössä, luo merkityksellisyyttä sekä tekee työnteosta mukavampaa. Lisäksi erään haastateltavan mukaan henkilön yhteensopivuus organisaatioon myös mahdollistaa niin sanotusti ”onnelliset jatkot”, eli työntekijä viihtyy ja kokee saavansa organisaatiosta, mitä tarvitsee, ja työnantaja puolestaan saa toivomansa kaltaista osaamista organisaatioon.

Yhteiset jatkot on onnelliset jatkot. Että työnhakijat saa sen kaipaamansa kaltaisen yhteisön ja ammatillisen eteenpäin menemisen ja toisaalta sitte taas meidän osaamispaletti karttu sillä lailla kun me toivotaan. (Haastateltava D)

4.3 Tulosten yhteenveto

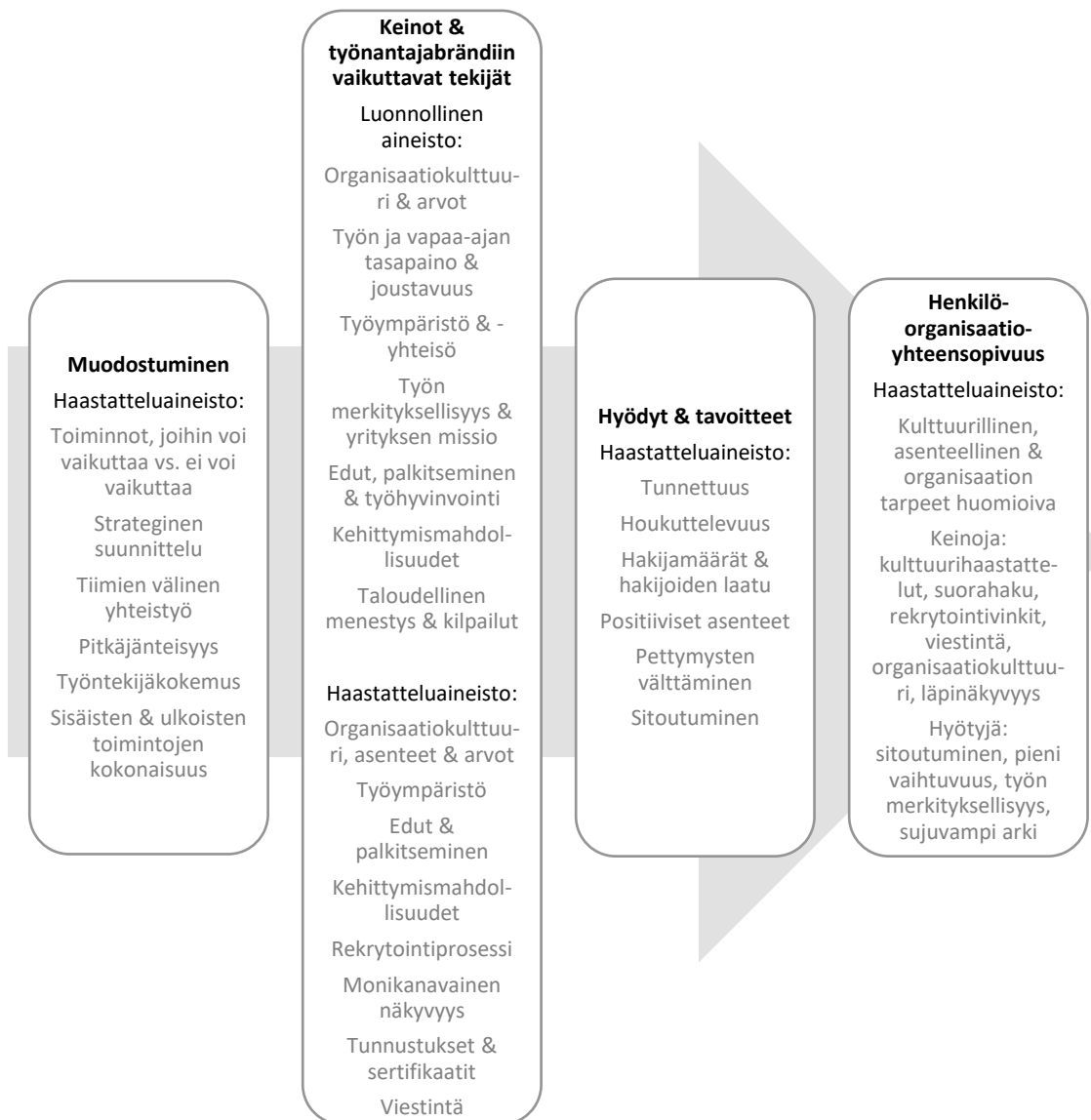
Aineistoista on tulkittavissa useita tekijöitä, jotka vaikuttavat työnantajabrändin syntyyn. Työnantajabrändin muodostumiseen voidaan nähdä vaikuttavan aineistojen perusteella muun muassa yrityksen organisaatiokulttuuri ja työyhteisö, arvot sekä olennaisesti myös sisäinen ja ulkoinen viestintä. Viestinnän rooli korostui erityisesti haastatteluaineistossa, jossa työnantajabrändiin nähtiin vaikuttavan sekä organisaation oma viestintä että työntekijöiden vertaisviestintä.

Aineiston pohjalta on mahdollista tulkita myös lukuisia työnantajabrändäyksen hyötyjä organisaatiolle. Työnantajabrändäyksellä voidaan muun muassa lisätä työnantajan houkuttelevuutta ja tunnettuutta, mikä puolestaan voi lisätä potentiaalisten hakijoiden määrää ja hakemusten laatua. Lisäksi työnantajabrändäyksellä on mahdollista vaikuttaa aineiston mukaan muun muassa rekrytointiprosessien sujuvuuteen, työntekijöiden sitoutumiseen sekä vaihtuvuuslukuihin.

Aineistoista on myös tulkittavissa lukuisia tekijöitä, jotka vaikuttavat työnantajabrändiin ja joita työnantajat voivat hyödyntää houkutellessaan työntekijöitä. Molemmista aineistoista on nostettu esiin etujen sekä palkitsemisen vaikutus työnantajabrändäykselle. Eduilla ja palkitsemisella on mahdollista muun muassa lisätä työnantajan houkuttelevuutta ja herättää esimerkiksi potentiaalisten työntekijöiden kiinnostus, mutta erityisesti haastatteluaineiston pohjalta on tehtävissä tulkinta, että kyseiset tekijät eivät yksinään riitä luomaan onnistunutta työnantajabrändiä. Työnantajabrändin luojina ja kehittäjinä myös kehitymis- ja oppimismahdollisuudet nousivat kummastakin aineistosta esiin. Muita aineistoissa esiintyneitä työnantajabrändiin vaikuttavia tekijöitä ovat muun muassa organisaatiokulttuuri ja arvot, työympäristö, viestintä sekä erilaiset tunnustukset ja taloudellinen menestys.

Aineiston pohjalta voidaan tehdä tulkintoja henkilö-organisaatio-yhteensopivuudesta osana työnantajabrändäystä. Henkilö-organisaatio-yhteensopivuus koettiin aineistossa olennaiseksi osaksi työnantajabrändäystä. Aineiston mukaan työnantajabrändäyksellä voidaan vaikuttaa muun muassa siihen, minkälaisia ihmisiä yritystä lähestyy, ketä työnantajan viestintä puhuttelee sekä prosessien ja työnteon molemminpuoliseen sujuvuuteen. Aineistosta voidaan tulkita, että yhteensopivuutta on olemassa erilaisia, joista erityisesti kulttuurillinen, asenteellinen sekä osaamisen yhteensopivuus nähtiin oleellisina tekijöinä uusien työntekijöiden houkutellessa ja palkatessa.

Työnantajabrändäyksen keinoista muun muassa viestintä, organisaatiokulttuuri ja arvot, aitous sekä rekrytointitilanteet ja -prosessit, kuten kulttuurihaastattelut sekä suorahaku, olivat aineistossa mainittuja tekijöitä, joilla on mahdollista vaikuttaa yhteensopivan työntekijän löytymiseen. Yhteensopivuudella voidaan aineiston pohjalta tulkita olevan myös lukuisia hyötyjä organisaatiolle. Hyödyt ovat hyvin samankaltaisia työnantajabrändäyksen tuomien hyötyjen kanssa. Niitä olivat muun muassa sitoutuminen, pieni vaihtuvuusluku, sujuva arki, työiihtyvyys ja -tyytyväisyys sekä työn merkityksellisyys. Seuraava kuvio 9 havainnollistaa tutkimuksen viitekehukseen peilaten, mitä asioita analyysissä on nostettu esiin kummastakin aineistosta.



Kuvio 9. Tulosten yhteenveto.

5 Johtopäätökset

Tässä luvussa vastataan tutkimuksessa käytetyn luonnollisen ja haastatteluaineiston sekä aiheeseen liittyvän tieteellisen kirjallisuuden pohjalta ennalta asetettuihin tutkimuskysymyksiin. Johtopäätöksissä pyritään tulkitsemaan tutkimuksen tuloksia ja näin vastaamaan siihen, mistä tekijöistä ja miten työnantajabrändi muodostuu sekä millä työnantajabrändäyksen keinoilla IT-alan kasvuyritysten on mahdollista houkutella juuri heille sopivia työntekijöitä. Lisäksi luvussa esitetään tulosten yhteys aiempiin tutkimuksiin aiheesta. Johtopäätöksissä lisäksi arvioidaan tutkimuksen luotettavuutta ja mahdollisia rajoituksia sekä pohditaan tämän tutkimuksen merkitystä työnantajabrändäystutkimusten kentässä. Luvun lopussa lisäksi esitetään jatkotutkimusehdotuksia ja täten asetetaan toivottu suunta työnantajabrändäyksen ja henkilö-organisaatio-yhteensopivuuden tutkimiselle.

5.1 Tutkimuksen arviointi ja pohdinta

Tutkimuksessa saavutettiin sille asetetut tavoitteet ja onnistuttiin syventämään ymmärrystä työnantajabrändin muodostumisen tekijöistä ja prosessista. Tutkimuksella onnistuttiin myös selvittämään IT-alan kasvuyritysten käyttämiä työnantajabrändäyksen keinoja, joilla he pyrkivät houkuttelemaan juuri heille sopivia työntekijöitä. Näin ollen tutkimus on tarpeellinen lisä työnantajabrändäystutkimuksen kenttään, jossa erityisesti henkilöstöjohtamisen näkökulmasta tutkimuksia on vielä kohtuullisen vähän. Tämä tutkimus lisäksi tukee aiempia tutkimuksia sekä tieteellistä kirjallisuutta. Tutkimuksen merkityksellisyyttä lisää uudenlainen tarkastelukulma työnantajabrändäykseen. Koska työnantajabrändäyksen ja henkilö-organisaatio-yhteensopivuuden välistä yhteyttä ei ole paljoa tutkittu, tuo tämä tutkimus hyödyllistä uutta tietoa työnantajabrändäyksen kenttään ja osoittaa tutkimuksen tarpeellisuuden. Lisäksi tarkkaan rajattu tutkimuskohde, eli IT-alan kasvuyritykset, lisää tutkimuksen uutuusarvoa.

Toisaalta on tärkeää ymmärtää, että laadulliselle tutkimukselle, erityisesti tapaustutkimukselle, ominaisesti tutkimustulokset eivät ole yleistettävissä. Tutkimuksessa on tarkasteltu kolmea yritystä, kaikki samalta toimialalta, joten pienen otannan takia tuloksia on arvioitava kriittisesti. Lisäksi on hyvä tiedostaa, että tutkimus on aina sidonnainen muun muassa tutkijaan, paikkaan sekä aikaan, joten saatu tieto ei ole muuttumaton ja ainoa totuus asiasta. Tutkimus tarjoaa kuitenkin hyödyllistä tietoa sekä kasvuyritysten että IT-alan yritysten työnantajabrändäykseen liittyvään toimintaan ja on hyvä kuvaus aiheesta tässä kontekstissa. Myös muiden yritysten ja toimialojen edustajien on mahdollista saada tutkimuksesta ideoita toimintaansa, kun ymmärtää tutkimuksen ja tulosten luonteen.

5.2 Tutkimuksen keskeisimmät havainnot

Mistä tekijöistä ja miten työnantajabrändi muodostuu?

Tutkimuksessa hyödynnetyn teorian sekä aineiston pohjalta voidaan päätellä, että työnantajabrändin muodostuminen on moniulotteinen ja pitkäjänteinen prosessi. Aiempienkin tutkimusten mukaan työnantajabrändin ja työnantajabrändäysprosessin pohjana toimii olemassa olevien sekä potentiaalisten työntekijöiden ymmärrys. Toiveet, kriteerit ja prioriteetit ovat toimialakohtaisia ja näin niiden tunteminen vaatii toimialakohtaista ymmärrystä työnantajilta niiden pyrkiessä luomaan houkuttelevaa työnantajabrändiä (Dabirian ja muut, 2017). Tutkimuksessa hyödynnetyn tieteellisen kirjallisuuden mukaan muun muassa erilaiset internetissä toimivat suosittelusivustot ovat tahoja, joista työnantajat voivat saada tietoa työntekijöiden kokemuksista työnantajistaan. Haastateltavat eivät kuitenkaan tukeneet kyseistä näkemystä vaan painottivat luottamuksellisen ilmapiirin merkitystä, jossa työntekijät uskaltavat kertoa kokemuksistaan suoraan työnantajalleen.

Haastateltavat toivat ilmi, että työnantajabrändi muodostuu sellaisista tekijöistä ja toiminnoista, joihin voidaan pyrkiä suoraan vaikuttamaan sekä sellaisista tekijöistä, joihin työnantaja ei itse suoraan pysty vaikuttamaan. Kokonaisuudessaan työnantajabrändi muodostuu kuitenkin yrityksen jokapäiväisen toiminnan pohjalta, joka välittyy sekä yrityksen sisälle että yrityksen ulkopuolelle erilaisia kanavia pitkin ja johtaa näin työnantajabrändin syntyyn. Kyseiset kanavat voidaan teorian sekä haastatteluaineiston pohjalta jaotella kolmeen kategoriaan: työntekijöiden omiin kokemuksiin ja vertaisviestintään, omistettuun, maksettuun ja ansaittuun mediaan sekä verkostoihin ja yhteistyökumppaneihin.

Kaikki haastateltavat korostivat työntekijäkokemuksen sekä vertaisviestinnän merkitystä työnantajabrändin muodostumisessa. Heidän ajatuksiaan tukee myös Drury'n (2016) tutkimus, jonka mukaan olemassa olevien työntekijöiden kokemusten kautta saadaan parhaiten tietää, minkälaista yrityksessä on oikeasti työskennellä, ja näin voidaan ikään kuin uskottavamman lähteen pohjalta muodostaa kuva työnantajasta.

Huhta ja Myllyntaus (2021, s. 255–257) nostavat esiin lisäksi median merkityksen työnantajabrändäykselle. Heidän mukaansa työnantajabrändiin olennaisesti vaikuttaa omistettu media, eli esimerkiksi työnantajan omat kirjoitukset verkkosivuillaan, blogeissa sekä uutiskirjeissä. Myös maksetulla medialla on heidän mukaansa roolinsa työnantajabrändäyksessä. Sillä tarkoitetaan erilaisia maksetun median kanavia, kuten televisio- ja printtimainoksia, joiden kautta pyritään tavoittamaan muun muassa potentiaaliset työntekijät. Kolmas Huhtan ja Myllyntauksen (2021, s. 255–257) mainitsema mediamuoto on ansaittu media, jolla he tarkoittavat esimerkiksi työnantajasta tehtyjä uutisia, muiden ihmisten jakamia työnantajan tekemiä julkaisuja sekä kokemusten jakamista muun muassa sosiaalisessa mediassa.

Edellä esitettyjen medioiden roolia työnantajabrändäyksessä tukevat myös haastateltavat. Haastatteluaineiston mukaan viestinnällä ja sen tuomalla näkyvyydellä on suuri merkitys työnantajabrändin syntymiselle. Heidän mukaansa esimerkiksi työntekijöiden

jakamalla kokemuksilla sosiaalisessa mediassa, työnantajan omilla kirjoituksilla esimerkiksi blogissa sekä rekrytointimainonnalla voidaan pyrkiä luomaan onnistunutta työnantajabrändiä. Haastateltavien mukaan myös verkostojen ja yhteistyökumppaneiden, kuten oppilaitosten, opiskelijajärjestöjen sekä ammatillisten verkostojen kautta on mahdollista rakentaa työnantajabrändiä.

Sekä aineistosta että tieteellisestä kirjallisuudesta tuli ilmi useita keinoja, joilla työnantajabrändiin on mahdollista työnantajan toimesta vaikuttaa. Haastatteluaineiston mukaan työnantajabrändäystä tekevät organisaatioissa useat eri osaamisen ja tiimien edustajat aina rekrytointiosastolta markkinointiosastoon. Haastateltavat korostivat myös työntekijöiden osallistamisen roolia työnantajabrändäyksessä sekä painottivat, ettei työnantajabrändäyksen tule olla yhden henkilön tai tiimin vastuulla. Tätä tukee myös Heilmannin ja muiden (2013) näkemys, jonka mukaan onnistunut työnantajabrändi vaatii pitkäjänteistä työtä sekä aktiivista yhteistyötä organisaation sisällä. Heidän mukaansa on tärkeää, että työnantajabrändäykseen osallistuu monipuolisesti ihmisiä koko organisaation sisällä, jotta työnantajabrändi integroituu osaksi koko organisaation toimintaa, eikä erilliseksi alueekseen.

Haastattelu- ja luonnollisesta aineistosta poimitut keinot voivat johtaa työnantajabrändin syntyyn esimerkiksi työnantajan tuodessa kyseisiä asioita itse esiin tai työntekijöiden kertoessa niistä itse kokemustensa myötä eteenpäin. Aineistoissa korostettiin erityisesti kolmea keinoa ja tekijää, jotka ovat kriittisiä työnantajabrändäykselle. Kyseiset tekijät ovat organisaatiokulttuurin ja toiminnan aitous, jatkuva oppiminen sekä jo edellä esitelty viestintä, erityisesti työntekijöiltä lähtöisin oleva vertaisviestintä.

Organisaatiokulttuuri, arvot ja yhteisö kuvastavat aineiston mukaan oleellisesti työnantajabrändiä, joten esimerkiksi vastuullisen, ihmislähtöisen ja avoimen kulttuurin omaava organisaatio voi pyrkiä välittämään haluttua työnantajabrändiä viestimällä kulttuurinsa sekä arvojensa mukaisesti, kertomalla haluamiansa asioita kyseisistä teemoista sekä yksinkertaisesti elämällä kyseisten teemojen mukaisesti. Kyseinen arvopohjaisuus,

työntekijälähtöisyys sekä aitous ovat haastatteluaineiston mukaan erityisen tärkeitä teemoja IT-alalla, jossa koetaan olevan kriittinen suhtautuminen niin sanotusti ”tekemällä tehtyä” työnantajabrändiä kohtaan. Myös Hatchin ja Schultzin (2001) mukaan organisaatiokulttuurilla ja arvoilla on suuri merkitys työnantajabrändäyksessä, sillä ne toimivat usein lähteenä, jonka pohjalta työnantajaorganisaatiosta muodostetaan kuva.

Aineistoissa suuren merkityksen työnantajabrändäyksen kentässä saivat myös oppimista ja kehittymismahdollisuudet. Erilaisia mahdollisuuksia henkilökohtaiseen kasvuun ja jatkuvaan oppimiseen tuodaan esiin niin luonnollisessa aineistossa kuin myös haastatteluaineistossa. Aineistoissa mainitaan lukuisia työnantajan tarjoamia oppimista ja kehittymistä tukevia toimia, kuten koulutukset, erilaiset tapahtumat, osaamisyhteistyöt, yksilölliset oppimispolut sekä yhteisöltä oppiminen. Elvingin ja muiden (2013) mukaan erityisesti henkilökohtaisilla ammatillisilla kehittymismahdollisuuksilla voidaan vaikuttaa merkittävästi työnantajan houkuttelevuuteen.

Muita keinoja, jotka vaikuttavat osaltaan aineiston ja kirjallisuuden mukaan työnantajabrändin syntyyn ja kehittymiseen, ovat muun muassa työn merkityksellisyys, erilaiset työnantajakilpailut sekä taloudellinen menestys. Erilaisten kilpailujen roolia työnantajabrändäyksessä kuitenkin kyseenalaistavat Love ja Singh (2011), joiden mukaan kyseisiä palkintoja ja sertifikaatteja jaetaan tänä päivänä niin paljon, että niillä on vaara menettää merkityksensä. Myös haastateltavat suhtautuivat kyseisiin kilpailuihin hieman ristiriitaisesti. Haastatteluaineistossa kilpailut ja palkinnot koetaan hyvänä osoituksena onnistuneesta työstä työnantajabrändin eteen mutta toisaalta aineiston mukaan niitä ei kannata käyttää liian suuressa mittakaavassa brändäyksessä, jotta brändistä ei tule teennäinen.

Myös esimerkiksi edut, palkitseminen, työympäristö sekä työn ja vapaa-ajan tasapaino ovat tekijöitä, joilla sekä tieteellisen kirjallisuuden että aineiston mukaan on mahdollista vaikuttaa työnantajabrändiin. Luonnollisessa aineistossa kyseiset teemat tuodaan esiin useamman kerran, mistä voidaan tulkita, että kohdeorganisaatiot hyödyntävät teemoja viestinnässään. Haastateltavat kuitenkin totesivat, että kyseiset toiminnot ovat tärkeitä

esimerkiksi hakijoiden mielenkiinnon herättämiseksi mutta eivät kuitenkaan itsessään ole työnantajabrändäyksen kannalta oleellisimmassa roolissa.

Edellä esitellyt keinot ovat esimerkkejä asioista, joiden kautta yritys voi välillisesti vaikuttaa työnantajabrändin syntyyn. Suoria keinoja vaikuttaa työnantajabrändin syntyyn puolestaan ovat aineiston mukaan esimerkiksi monipuolinen viestintä, tapahtumat ja yhteistyöt sekä rekrytointiprosessit, jotka sisältävät muun muassa hakijaviestintää sekä työhaastatteluja. Kyseisten toimenpiteiden kautta yritykset voivat tietoisesti ja kohdenneusti pyrkiä vaikuttamaan kuvaan, joka kohderyhmälle työnantajasta syntyy muun muassa kohtaamisten ja keskustelujen kautta.

Haastateltavien mukaan jokainen kohdeorganisaatio on sisällyttänyt työnantajabrändäyksen myös strategiseen suunnitteluun joko liittäen sen yrityksen muihin strategioihin, kuten people- ja markkinointistrategiaan tai luoden oman työnantajabrändäysstrategian. Kaikilla organisaatioilla on lisäksi tavoitteita työnantajabrändäykselle. Strategian merkitystä korostavat myös Dabirian ja muut (2017), joiden mukaan on tärkeää, että työnantajabrändäys sisällytetään yrityksen strategiseen suunnitteluun. Myös Barbaros (2020) kannattaa työnantajabrändäysstrategian luomista. Hänen mukaansa on tärkeää, että strategiassa huomioidaan niin sisäinen kuin ulkoinenkin työnantajabrändi ja strategian toteutus on johdonmukaista.

Haastateltavien mukaan työnantajabrändi on kokonaisuus, johon vaikuttavat muun muassa työntekijöiden mielikuvat ja mielipiteet yrityksestä. Ne muodostuvat edellä mainittujen keinojen ja yrityksen toiminnan kautta, jotka välittyvät eri kohderyhmille aiemmin esiteltyjen kanavien kautta. Työnantaja voi näin ollen esimerkiksi tietoisesti pyrkiä nostamaan viestinnässään esiin haluamiaan toimia ja teemoja, jotka tukevat haluttua työnantajabrändiä, mutta osittain brändi kuitenkin muodostuu sellaisia kanavia pitkin, joihin työnantaja ei itse suoraan voi vaikuttaa, kuten työntekijöiden jakamien kokemusten kautta. Niihin toki yritys voi pyrkiä vaikuttamaan toimimalla siten, että työntekijöiden kokemukset olisivat myönteisiä ja tukisivat näin haluttua työnantajabrändiä. Aineiston ja

tieteellisen kirjallisuuden pohjalta voidaan kuitenkin päätellä, että työnantaja voi omalla toiminnallaan pyrkiä vaikuttamaan joko suoraan tai välillisesti työnantajabrändin muodostumiseen.

Millä työnantajabrändäyksen keinoilla IT-alan kasvuyritysten on mahdollista houkuttaa juuri heille sopivia työntekijöitä?

Kaikki haastateltavat korostivat IT-alalla vallitsevaa erityisen kovaa kilpailua työntekijöistä. Kyseiseen työnantajien haasteeseen haastateltavat nostivatkin yhdeksi vastaukseksi työnantajabrändäyksen. Heidän mukaansa onnistuneella työnantajabrändäyksellä on mahdollista lisätä työnantajan houkuttelevuutta. Collinsin (2007) mukaan pelkkä työntekijöiden houkuttelu ja löytäminen ei kuitenkaan ole rekrytoinnin ainoa tavoite vaan erityisen tärkeää on hänen mukaansa rekrytoida juuri kyseiseen yritykseen sopivia ihmisiä. Yhteensopivuutta on monenlaista, esimerkiksi kykyjen yhteensopivuutta, arvojen yhteensopivuutta ja tavoitteiden yhteensopivuutta (Kristof-Brown ja muut, 2005; Chawlan, 2020). Haastateltavat kokivat erityisen tärkeäksi kulttuurin, asenteiden, osaamisen sekä arvojen yhteensopivuuden.

Aineiston mukaan henkilö-organisaatio-yhteensopivuudella on useita hyötyjä organisaatiolle. Yhteensopivuuden löytyminen muun muassa sujuvoittaa rekrytointiprosesseja, lisää työntekijöiden sitoutumista, helpottaa jokapäiväistä toimintaa yrityksessä sekä lisää työhakemusten ja -hakijoiden määrää sekä laatua. Myös aiemmat tutkimukset tukevat aineistosta esiin tuotuja hyötyjä. Muun muassa Rain ja Nandyn (2021) mukaan työnantajabrändäyksen edesauttama henkilö-organisaatio-yhteensopivuus lisää työntekijöiden tunnetta siitä, että he kuuluvat osaksi organisaatiota ja sitä kautta myös lisää heidän sitoutumistaan organisaatioon. Lisäksi Ambler ja Barrow (1996) esittävät, että organisaatioon parhaimmat ja sopivimmat työntekijät vaikuttavat tarjotun palvelun laatuun ja sitä kautta myönteisiin kokemuksiin yrityksestä, mikä puolestaan lisää työnantajan houkuttelevuutta ja hakijoiden laatua.

Aiempi tutkimus tukee myös käsitystä siitä, että työnantajabrändi sekä henkilö-organisaatio-yhteensopivuus ovat yhteydessä toisiinsa. Muun muassa Ghielen ja muut (2021) osoittavat, että selkeä työnantajabrändi vaikuttaa potentiaalisten työntekijöiden ajatuksiin ja aikeisiin yhteensopivaa työnantajavalintaa tehdessä. Aineiston mukaan työnantajabrändi itsessään houkuttelee organisaatioon sellaisia ihmisiä, jotka ovat tietyiltä osin yhteensopivia organisaation kanssa. Haastateltavat kokivat, että työnantajabrändi lähtökohtaisesti houkuttelee sellaisia henkilöitä, jotka kokevat työnantajabrändin omakseen. Näin ollen voidaan päätellä, että välillisesti kaikilla työnantajabrändäyksen keinoilla voidaan vaikuttaa yhteensopivien työntekijöiden löytymiseen. Jotta päätelmä ei kuitenkaan jää liian laveaksi, on mahdollista myös eritellä tiettyjä työnantajabrändäyksen keinoja, joilla IT-alan kasvuyritysten on työnantajana mahdollista suoraan houkutella juuri heille sopivia työntekijöitä.

Aineiston mukaan rekrytointiprosessilla on suuri merkitys henkilö-organisaatio-yhteensopivuuden löytymisessä. Useat kohdeyrityksistä muun muassa tekevät osana rekrytointiprosessia kulttuurihaastattelun, jossa pyritään selvittämään, sopiiko henkilö yrityksen organisaatiokulttuuriin. Lisäksi aineistosta esiin nostetut rekrytointin keinot, kuten suorahaku, rekrytointimainonnan kohdentaminen sekä olemassa olevien työntekijöiden tarjoamat rekrytointivinkit, ovat haastateltavien mukaan hyviä keinoja löytää organisaatioon yhteensopivia työntekijöitä. Myös erilaiset kohtaamiset esimerkiksi messuilla ja tapahtumissa koettiin oivallisiksi keinoiksi pyrkiä löytämään yhteensopivia työntekijöitä. Erään haastateltavan mukaan tapahtumiin osallistuessa on hyvä huomioida, minkälainen kohderyhmä mihinkin tapahtumaan on tulossa, jotta yrityksen tarjoama sisältö houkutelisi juuri halutun laisia henkilöitä. Lisäksi tarkkaan valikoiduilla yhteistöillä voidaan pyrkiä houkuttelemaan tietynlaisia henkilöitä organisaatioon.

Myös viestinnän merkitys yhteensopivuuden löytymisessä nousi esiin aineistossa. Kaiken kaikkiaan työnantajabrändin viestiminen onnistuneesti ulospäin mahdollistaa aineiston mukaan sen, että sopiva työntekijä tavoittaa viestin ja kiinnostuu organisaatiosta. Muita

viestinnässä huomioitavia tekijöitä, joilla on mahdollista vaikuttaa yhteensopivuuden löytymiseen ovat aineiston mukaan esimerkiksi mainonta sekä viestintäkanavien huolellinen valinta niin, että viesti tavoittaa halutunlaiset henkilöt.

Lisäksi haastatteluissa korostettiin työnantajabrändäyksen keinoista esimerkiksi arvoja ja organisaatiokulttuuria keinoina vaikuttaa yhteensopivuuden löytymiseen. Muun muassa aidon ja läpinäkyvän kulttuurin mukaan toimiminen sekä siitä viestiminen ovat keinoja, joilla työnantaja voi osoittaa potentiaalisille työntekijöille, minkälaista organisaatiossa olisi mahdollisesti työskennellä ja näin vedota sellaisiin henkilöihin, jotka kokevat kulttuurin ja arvot omikseen. Myös Tanwarin ja Kumarin (2019) aiempi tutkimus tukee kyseistä näkemystä. Heidän mukaansa muun muassa myönteisellä organisaatiokulttuurilla on mahdollista edesauttaa henkilö-organisaatio-yhteensopivuuden löytymistä.

Aineiston mukaan on kuitenkin huomioitava, että käytetyt keinot ovat linjassa keskenään ja tukevat toisiaan halutun kuvan luomiseksi ja täten halutunlaisten henkilöiden houkuttelemiseksi. Osa haastateltavista korosti, ettei keinot toimi yksinään, vaan työnantajabrändäys sekä henkilö-organisaatio-yhteensopivuuden saavuttaminen vaativat pitkäjänteistä työtä ja monien keinojen, kanavien sekä henkilöiden saumatonta yhteistyötä onnistuakseen.

5.3 Jatkotutkimusehdotukset

Tieteelliselle tutkimukselle ominaisesti tutkimuksen aikana voi tulla esiin tarpeita jatkotutkimuksille. Tästä tutkimuksesta johdetut jatkotutkimusehdotukset liittyvät työnantajabrändäyksestä hyötyviin organisaatioihin ja toimialoihin sekä henkilö-organisaatio-yhteensopivuuden tarkasteluun osana työnantajabrändäystä. Kuten mainittu, useilla toimialoilla on käynnissä runsas kilpailu osaajista. Työnantajabrändäys ei ole kuitenkaan vielä saavuttanut kaikkien kyseisten toimialojen suosiota. Esimerkiksi monet julkisen sektorin organisaatiot muun muassa hoito-, palvelu- ja kasvatusalalla kamppailevat työntekijöiden löytämisestä mutta eivät hyödynnä työnantajabrändäystä työntekijöiden

houkutteluun ja sitouttamiseen. Näin ollen olisikin hyödyllistä tutkia IT-alan lisäksi myös muiden toimialojen suhtautumista työnantajabrändäykseen ja selvittää muun muassa, miksi tietyillä toimialoilla sitä ei koeta tarpeelliseksi tai miten työnantajabrändäystä toimitetaan muiden toimialojen organisaatioissa. Työnantajabrändäystä ei ole vielä tutkittu paljoa toimialakohtaisesti, mikä lisää tutkimuksen tarvetta.

Toinen jatkotutkimusehdotus liittyy henkilö-organisaatio-yhteensopivuuteen osana työnantajabrändäystä. Kaikki haastateltavat kokivat yhteensopivuuden löytymisen erittäin tärkeäksi työntekijöiden löytämisen ja sitouttamisen kannalta. Lisäksi haastateltavat kertoivat työnantajabrändäyksellä olevan merkittävä rooli henkilö-organisaatio-yhteensopivuuden löytymisessä. Aiemmissä tutkimuksissa ja tieteellisessä kirjallisuudessa kyseiset teemat on linkitetty ohi mennen toisiinsa, mutta niiden välistä yhteyttä ei ole vielä syvemmin tutkittu. Tämä tutkimus tarjoaakin uuden näkökulman aiheiden tarkasteluun ja osallistuu työnantajabrändäyskeskusteluun liittäen henkilö-organisaatio-yhteensopivuuden merkittäväksi osaksi työnantajabrändäystä. Ilmiöiden välisen lisätutkimuksen tarve on kuitenkin edelleen merkittävä. Toisaalta olisi myös mielenkiintoista tutkia, onko ilmiöiden yhteys ja henkilö-organisaatio-yhteensopivuuden löytyminen yhtä tärkeää myös muilla toimialoilla kuin IT-alalla, vai onko se toimialakohtaista.

Lähteet

- Ahmad, A., Khan, M. N. & Haque M. A. (2019). Employer Branding Aids in Enhancing Employee Attraction and Retention. *Journal of Asia-Pacific Business*, 21(1), 27–38. <https://doi.org/10.1080/10599231.2020.1708231>
- Alasuutari, P. (2011). *Laadullinen tutkimus 2.0*. Vastapaino.
- Aldousari A. A., Robertson, A., Yajid, M. S. A. & Ahmed, Z. U. (2017). Impact of employer branding on organization's performance. *Journal of Transnational Management*, 22(3), 153–170. <https://doi.org/10.1080/15475778.2017.1335125>
- Ambler, T. & Barrow, S. (1996). The Employer Brand. *Journal of Brand Management*, 4(3), 185–206. <https://doi.org/10.1057/bm.1996.42>
- Arachchige, B. & Robertson, A. (2011). Business Student Perceptions of a Preferred Employer: A Study Identifying Determinants of Employer Branding. *The IUP Journal of Brand Management*, 8(3), 25–46. Noudettu 1.12.2021 osoitteesta https://www.researchgate.net/publication/256023089_Business_Student_Perceptions_of_a_PREFERRED_Employer_A_Study_Identifying_Determinants_of_Employer_Branding
- Aziz, M., Adnan, A., Afthanorhan, A., Foziah, H., Ishak, S. & Rashid, N. (2019). The influence of employer value proposition in talent demand towards talent shortage in the Malaysian Islamic banking institutions: A SEM approach. *Management Science Letters*, 9(6), 843–850. <https://doi.org/10.5267/j.msl.2019.3.004>
- Backhouse, K. & Tikoo, S. (2004). Conceptualizing and researching employer branding. *Career Development International*, 9(5), 501–517. <https://doi.org/10.1108/13620430410550754>
- Barbaros, M. C. (2020). Does employer branding beat head hunting? The potential of company culture to increase employer attractiveness. *Journal of Entrepreneurship, Management, and Innovation*, 16(4), 87–112. <https://doi.org/10.7341/20201643>
- Bejtkovsky, J. (2018). Factors influencing the job search and job selection in students of Generation Y in the Czech Republic in the employer branding context.

- Management & Marketing. Challenges for the Knowledge Society*, 13(3), 1133–1149. <https://doi.org/10.2478/mmcks-2018-0028>
- Benraïss-Noailles, L. & Viot, C. (2021). Employer brand equity effects on employees well-being and loyalty. *Journal of Business Research*, 126(2021), 605–613. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.02.002>
- Berthon, P., Ewing, M. & Hah, L. L. (2005). Captivating company: dimensions of attractiveness in employer branding. *International Journal of Advertising*, 24(2), 151–172. <https://doi.org/10.1080/02650487.2005.11072912>
- Biswas, M. & Suar, D. (2013). Which Employees' Values Matter Most in the Creation of Employer Branding? *Journal of Marketing Development and Competitiveness*, 7(1), 93–102. Noudettu 5.11.2021 osoitteesta https://www.researchgate.net/publication/270281929_Which_Employees'_Values_Matter_Most_in_the_Creation_of_Employer_Branding
- Boon, C., Den Hartog, D. N., Boselie, P. & Paauwe, J. (2011). The relationship between perceptions of HR practices and employee outcomes: examining the role of person–organisation and person–job fit. *The International Journal of Human Resource Management*, 22(1), 138–162. <https://doi.org/10.1080/09585192.2011.538978>
- Botha, A., Bussin, M. & de Swardt, L. (2011). An employer brand predictive model for talent attraction and retention. *SA Journal of Human Resource Management*, 9(1), 1–12. <https://doi.org/10.4102/sajhrm.v9i1.388>
- Brickson, S. (2005). Organizational Identity Orientation: Forging a Link between Organizational Identity and Organizations' Relations with Stakeholders. *Administrative Science Quarterly*, 50(2015), 576–609. <https://doi.org/10.2189/asqu.50.4.576>
- Cable, D. & Judge T. (1996). Person-Organization Fit, Job Choice Decisions, and Organizational Entry. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 67(3), 294–311. <https://doi.org/10.1006/obhd.1996.0081>
- Carrington, L. (2007). Designs on the dotted line. *People Management*, 13(21), 36–39. Noudettu 15.11.2021 osoitteesta <https://www.peoplemanagement.co.uk/article/1744391/orange-designs-dotted-line>

- Cascio, W. (2014). Leveraging employer branding, performance management and human resource development to enhance employee retention. *Human Resource Development International*, 17(2), 121–128. <https://doi.org/10.1080/13678868.2014.886443>
- Chawla, P. (2020). Impact of employer branding on employee engagement in business process outsourcing (BPO) sector in India: mediating effect of person–organization fit. *Industrial and Commercial Training*, 52(1), 35–49. <https://doi.org/10.1108/ICT-06-2019-0063>
- Chhabra, N. L. & Sharma, S. (2014). Employer branding: strategy for improving employer attractiveness. *International Journal of Organizational Analysis*, 22(1), 48–60. <https://doi.org/10.1108/IJOA-09-2011-0513>
- Collins, C. J. (2007). The Interactive Effects of Recruitment Practices and Product Awareness on Job Seekers' Employer Knowledge and Application Behaviors. *Journal of Applied Psychology*, 92(1), 180–190. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.92.1.180>
- Dabirian, A., Kietzmann, J. & Diba, H. (2017). A great place to work!? Understanding crowdsourced employer branding. *Business Horizons*, 60(2), 197–205. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2016.11.005>
- Dabirian, A., Paschen, J. & Kietzmann, J. (2019). Employer Branding: Understanding Employer Attractiveness of IT Companies. *IT professional*, 21(1), 82–89. <https://doi.org/10.1109/MITP.2018.2876980>
- Drury, P. (2016). Employer branding: Your not-so-secret weapon in the competition for young workers. *Human Resource Management International Digest*, 24(3), 29–31. <https://doi.org/10.1108/HRMID-02-2016-0015>
- Edwards, M. R. (2010). An integrative review of employer branding and OB theory. *Personnel Review*, 39(1), 5–23. <https://doi.org/10.1108/00483481011012809>
- Elving, W. J. L., Westhoff, J. J. C., Meeusen, K. & Schoonderbeek, J. (2013). The war for talent? The relevance of employer branding in job advertisements for becoming an employer of choice. *Journal of Brand Management*, 20(5), 355–373. <https://doi.org/10.1057/bm.2012.21>

- Eskola, J. & Suoranta, J. (1998). *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Vastapaino.
- Foster, C., Punjaisri, K. & Cheng, R. (2010). Exploring the relationship between corporate, internal and employer branding. *Journal of Product & Brand Management*, 19(6), 401–409. <https://doi.org/10.1108/10610421011085712>
- Ghielen, S. T. S., De Cooman, R. & Sels, L. (2021). The interacting content and process of the employer brand: person-organization fit and employer brand clarity. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 30(2), 292–304. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2020.1761445>
- Hatch, M. & Schultz, M. (2001). Are the Strategic Stars Aligned for Your Corporate Brand? *Harvard Business Review*, 79(2), 128–134. Noudettu 10.12.2021 osoitteesta https://www.researchgate.net/publication/12117048_Are_the_strategic_stars_aligned_for_your_corporate
- Heilmann, P., Saarenketo, S. & Liikkanen, K. (2013). Employer branding in power industry. *International Journal of Energy Sector Management*, 7(2), 283–302. <https://doi.org/10.1108/IJESM-03-2012-0003>
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. (2008). *Tutkimushaastattelu – Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Gaudeamus Helsinki University Press Oy Yliopistokustannus.
- Huhta, M. & Myllyntaus, V. (2021). *Työnantajabrändi ja työntekijäkokemus*. Alma Talent Oy.
- Ito, J. K., Brotheridge, C. M. & McFarland, K. (2013). Examining how preferences for employer branding attributes differ from entry to exit and how they relate to commitment, satisfaction, and retention. *Career Development International*, 18(7), 732–752. <https://doi.org/10.1108/CDI-05-2013-0067>
- Juhila, K. & Suoninen, E. (2016). Kymmenen kysymystä diskurssianalyysistä. Teoksessa A. Jokinen, K. Juhila & E. Suoninen (toim.), *Diskurssianalyysi – Teoriat, peruskäsitteet ja käyttö*. Vastapaino.
- Keefe, T. (2007). Know Thyself: Developing a Strong Employer Brand. *American Water Works Association Journal*, 99(8), 20–21. <https://doi.org/10.1002/j.1551-8833.2007.tb08001.x>

- Keppeler, F. & Papenfuss, U. (2020). Employer Branding and Recruitment: Social Media Field Experiments Targeting Future Public Employees. *Public Administration Review*, 81(4), 763–775. <https://doi.org/10.1111/puar.13324>
- Keränen, T. (2021, 2. syyskuuta). *Kysely maalaa synkän kuvan Suomen työvoimapolusta: Jopa kolme neljästä yrityksestä tarvitsee lisää työntekijöitä, tilanne pahentunut nopeasti*. Yle. Noudettu 14.3.2022 osoitteesta <https://yle.fi/uutiset/3-12081189>
- Knox, S. & Freeman, C. (2006). Measuring and Managing Employer Brand Image in the Service Industry. *Journal of Marketing Management*, 22(7–8), 695–716. <https://doi.org/10.1362/026725706778612103>
- Konig, C. (2008). Employer branding: Management crunch. *Brand Strategy*, December, 46–47. Noudettu 5.1.2022 osoitteesta https://static1.squarespace.com/static/554b8cc1e4b05198a8a4ef4f/t/560ab123e4b0034dd1bdd476/1443541283534/write_employer-branding-brand-paper.pdf
- Koski, L. (2020). Teksteistä teemoiksi. Teoksessa A. Puusa & P. Juuti (toim.), *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät*. Gaudeamus Oy.
- Kristof-Brown, A. L., Zimmerman, R. D. & Johnson, E. C. (2005). Consequences of Individuals' Fit at Work: A Meta-Analysis of Person-Job, Person-Organization, Person-Group, and Person-Supervisor Fit. *Personnel Psychology*, 58(2), 281–342. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2005.00672.x>
- Kucherov, D. & Zavyalova, E. (2012). HRD practices and talent management in the companies with the employer brand. *European Journal of Training and Development*, 36(1), 86–104. <https://doi.org/10.1108/03090591211192647>
- Kunerth, B. & Mosley, R. (2011). Applying employer brand management to employee engagement. *Strategic HR Review*, 10(3), 19–26. <https://doi.org/10.1108/14754391111121874>
- Lievens, F. (2007). Employer branding in the Belgian Army: The importance of instrumental and symbolic beliefs for potential applicants, actual applicants, and military employees. *Human Resource Management*, 46(1), 51–699. <https://doi.org/10.1002/hrm.20145>

- Love, L. F. & Singh, P. (2011). Workplace Branding: Leveraging Human Resources Management Practices for Competitive Advantage Through “Best Employer” Surveys. *Journal of Business and Psychology*, 26, 175–181. <https://doi.org/10.1007/s10869-011-9226-5>
- Monteiro, B., Santos, V., Reis, I., Correia Sampaio, M., Sousa, B., Martinho, F., José Sousa, M. & Au-Yong-Oliveira, M. (2020). Employer Branding Applied to SMEs: A Pioneering Model Proposal for Attracting and Retaining Talent. *Information*, 11(12), 574. <https://doi.org/10.3390/info11120574>
- Mosley, R. W. (2007). Customer experience, organisational culture and the employer brand. *Journal of Brand Management*, 15(2), 123–134. <https://doi.org/10.1057/palgrave.bm.2550124>
- Nikander, P. (2010). Laadullisten aineistojen litterointi, kääntäminen ja validiteetti. Teoksessa J. Ruusuvuori, P. Nikander & M. Hyvärinen (toim.), *Haastattelun analyysi* (s. 432–445). Vastapaino.
- Näppä, A., Farshid, M. & Foster, T. (2014). Employer branding: Attracting and retaining talent in financial services. *Journal of Financial Services Marketing*, 19(2), 132–145. <https://doi.org/10.1057/fsm.2014.9>
- Oikarinen, E-L. & Saraniemi, S. (2016). Categorizing Humorous Employer Brand Message in a Small Company’s Online Job Ads. *Corporate Reputation Review*, 19(3), 198–218. <https://doi.org/10.1057/s41299-016-0003-2>
- Puusa, A. (2020). Haastattelutyypit ja niiden metodiset ominaisuudet. Teoksessa A. Puusa & P. Juuti (toim.), *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät*. Gaudeamus Oy.
- Puusa, A. & Juuti, P. (2020). Laadullisen tutkimuksen oletus. Teoksessa A. Puusa & P. Juuti (toim.), *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät*. Gaudeamus Oy.
- Rai, A. & Nandy, B. (2021). Employer brand to leverage employees’ intention to stay through sequential mediation model: evidence from Indian power sector. *International Journal of Energy Sector Management*, 15(3), 551–565. <https://doi.org/10.1108/IJESM-10-2019-0024>

- Rampl, L. V. & Kenning, P. (2014). Employer brand trust and affect: linking brand personality to employer brand attractiveness. *European Journal of Marketing*, 48(1/2), 218–236. <https://doi.org/10.1108/EJM-02-2012-0113>
- Reis, G. G., Braga, B. M. & Trullen, J. (2017). Workplace authenticity as an attribute of employer attractiveness. *Personnel Review*, 46(8), 1962–1976. <https://doi.org/10.1108/PR-07-2016-0156>
- Ronda, L., Valor, C. & Abril, C. (2018). Are they willing to work for you? An employee-centric view to employer brand attractiveness. *Journal of Product & Brand Management*, 27(5), 573–596. <https://doi.org/10.1108/JPBM-07-2017-1522>
- Ruusuvuori, J. (2010). Litteroijan muistilista. Teoksessa J. Ruusuvuori, P. Nikander & M. Hyvärinen (toim.), *Haastattelun analyysi* (s. 424–431). Vastapaino.
- Schneider, B. (1987). The People Make the Place. *Personnel Psychology*, 40(3), 437–453. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1987.tb00609.x>
- Sengupta, A., Bamel, U. & Singh, P. (2015). Value proposition framework: implications for employer branding. *Decision*, 42(3), 307–323. <https://doi.org/10.1007/s40622-015-0097-x>
- Sivertzen, A.-M., Nilsen, E. R. & Olafsen, A. H. (2013). Employer branding: employer attractiveness and the use of social media. *Journal of Product & Brand Management*, 22(7), 473–483. <https://doi.org/10.1108/JPBM-09-2013-0393>
- Špoljarić, A. & Tkalac Verčič, A. (2021). Internal communication satisfaction and employee engagement as determinants of the employer brand. *Journal of Communication Management*, 26(1), 130–148. <https://doi.org/10.1108/JCOM-01-2021-0011>
- Srivastava, P. & Bhatnagar, J. (2008). Talent acquisition due diligence leading to high employee engagement: case of Motorola India MDB. *Industrial and Commercial Training*, 40(5), 253–260. <https://doi.org/10.1108/00197850810886496>
- Srivastava, P. & Bhatnagar, J. (2010). Employer Brand for Talent Acquisition: An Exploration towards its Measurement. *Vision-The Journal of Business Perspective*, 14(1-2), 25–34. <https://doi.org/10.1177/097226291001400103>

- Stockman, S., Van Hoye, G. & da Motta Veiga, S. (2020). Negative word-of-mouth and applicant attraction: The role of employer brand equity. *Journal of Vocational Behavior*, 118(2020), 1–16. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2019.103368>
- Tanwar, K. & Kumar, A. (2019). Employer brand, person-organisation fit and employer of choice: Investigating the moderating effect of social media. *Personnel Review*, 48(3), 799–823. <https://doi.org/10.1108/PR-10-2017-0299>
- Tanwar, K. & Prasad, A. (2016). Exploring the Relationship between Employer Branding and Employee Retention. *Global Business Review*, 17(3S), 186S–206S. <https://doi.org/10.1177/0972150916631214>
- Tanwar, K. & Prasad, A. (2017). Employer brand scale development and validation: a second-order factor approach. *Personnel Review*, 46(2), 389–409. <https://doi.org/10.1108/PR-03-2015-0065>
- Tavassoli, N. (2008). Branding from the inside out. *Business Strategy Review*, 19(2), 94–95. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8616.2008.00542.x>
- Tikson, S., Hamid, N. & Mardiana, R. (2018). Employer Branding as a Strategy to Attract Potential Workforce. *International Journal of Administrative Science & Organization*, 25(3), 114–119. <https://doi.org/10.20476/jbb.v25i3.9968>
- Tilastokeskus (n.d.). *Kasvuyritykset*. Noudettu 2.2.2022 osoitteesta <https://www.stat.fi/tup/yritystietopalvelu/kasvuyritystilastot>
- Tsai, Y. & Wu S. W. (2010). The relationships between organisational citizenship behaviour, job satisfaction and turnover intention. *Journal of Clinical Nursing*, 19(23–24), 3564–3574. <https://doi.org/10.1111/j.1365-2702.2010.03375.x>
- Vilkka, H., Saarela, M. & Eskola, J. (2018). Riittääkö yksi? Tapaustutkimus kuvaajana ja selittäjänä. Teoksessa R. Valli (toim.), *Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1 – Metodien valinta ja aineistonkeruu – virikkeitä aloittelevalle tutkijalle*. PS-kustannus.
- Yin, R. (1994). *Case study research – design and methods*. Sage Publications.

Liitteet

Liite 1. Teemahaastattelurunko

Taustakysymykset

- Kerro hieman taustastasi:
- Kuka olet?
- Mitä teet työksesi/mikä on roolisi?
- Kuinka pitkään olet työskennellyt nykyisellä työnantajallasi ja nykyisessä tehtävässäsi?

Työnantajabrändin muodostuminen

- Millaisia ajatuksia aihe sinussa herättää?
- Mitä työnantajabrändi merkitsee sinulle?
- Pyrittekö vaikuttamaan aktiivisesti työnantajabrändiin?
 - Miten?
 - Kenen vastuulla työnantajabrändäys on?
- Mistä tekijöistä mielestäsi työnantajabrändi muodostuu?
 - Mistä työnantajabrändi muodostuu yrityksessänne?
- Mikä merkitys työnantajabrändin muodostumisessa on mielestäsi viestinnällä/ uutisilla ja median kirjoituksilla/ työntekijöiden omilla kokemuksilla ja puheilla (Word of Mouth)?
- Pyrittekö vaikuttamaan jollain tavalla siihen, miten työntekijät yrityksestä puhuvat/kirjoittavat?
 - Miten?
- Millaisen kuvan yrityksestä työnantajabrändinne pyrkii välittämään?
 - Mitä haluatte nostaa esiin yrityksestänne työnantajana?

Työnantajabrändäyksen keinot ja tavoitteet

- Huomioidaanko työnantajabrändäys jollain tavalla teillä strategisessa suunnittelussa?
 - Miten?
 - Onko teillä työnantajabrändäysstrategia?
 - Mistä se koostuu?
- Minkälaisia tavoitteita olette asettaneet työnantajabrändäykselle?
- Miten käytännössä pyritte kehittämään työnantajabrändiänne?
 - Mitä keinoja käytätte työnantajabrändäyksessä?
- Minkälainen rooli viestinnällä/palkitsemisella ja eduilla/ organisaatiokulttuurilla ja arvoilla/ työympäristöllä ja -yhteisöllä/ kehitymis- ja etenemismahdollisuuksilla on työnantajabrändäyksessänne?
- Hyödynnättekö erilaisia sertifikaatteja ja kilpailuja työnantajabrändäyksessänne?
 - Miten?

- Minkälainen työnantajalupaus teillä on?
 - Mitä tarjoatte työntekijöillenne vastineeksi heidän työpanoksestaan?
- Tuleeko mieleesi muita työnantajabrändäyksen keinoja, joita yrityksessä käytetään?
- Mitkä keinot koet teille tehokkaimmiksi?
 - Miksi?
- Eroaako brändi tai brändäyksen keinot sisäisessä ja ulkoisessa brändäämisessä?
 - Miten?
- Oletteko pyrkineet yhtenäistämään sisäistä ja ulkoista työnantajabrändiä?
 - Millä tavalla?
- Miten viestitte työnantajabrändiä olemassa oleville työntekijöillenne?
 - Entä potentiaalisille työntekijöille?
- Mitä hyötyä työnantajabrändäyksestä koette olevan/olleen yrityksellenne?

Henkilö-organisaatio-yhteensopivuus osana työnantajabrändäystä

- Minkälaisia ajatuksia aihe sinussa herättää?
- Onko teille tärkeää, että työntekijä on yhteensopiva yrityksen kanssa?
 - Miksi?
 - Millä tavalla yhteensopiva?
- Minkälaisia ihmisiä etsitte yritykseenne?
 - Oletteko määritelleet, minkälaiset ihmiset sopivat joukkoonne?
- Koetko, että työnantajabrändäyksellä on mahdollista vaikuttaa yhteensopivan työntekijän löytymiseen?
 - Miten?
- Millä keinoilla pyritte houkuttelemaan juuri haluamanne kaltaisia työntekijöitä organisaatioonne?
- Mitkä kanavat olette kokeneet tehokkaimmiksi teille sopivien henkilöiden tavoittamiseksi?
- Mitä hyötyjä koet yhteensopivuudesta olevan?

Onko jotain, mitä haluaisit vielä kertoa aiheeseen liittyen?